

X961116438

De servido

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

**MESTRADO EM: SISTEMAS SÓCIO-ORGANIZACIONAIS DA
ACTIVIDADE ECONÓMICA**

TENDÊNCIAS E PRÁTICAS DE GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DAS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE EM PORTUGAL

João Paulo de Jesus Faustino

Orientação: Profª Doutora Ilona Kovács

Júri:

**Presidente: Doutora Ilona Zsuzsanna Kóvas, professora catedrática do
Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade
Técnica de Lisboa;**

**Voagais: Doutor José Maria Carvalho Ferreira, professor
catedrático do Instituto Superior de Economia e Gestão
da Universidade Técnica de Lisboa;**

**Doutora Carolina Feliciano Sá Cunha Machado,
professora auxiliar da Escola de Economia e Gestão da
Universidade do Minho.**

JUNHO, 2000

Estabelecer uma hierarquia de agradecimentos não é uma tarefa fácil e é, virtualmente, inglória para quem de uma forma ou de outra participou neste trabalho. Uma das grandes conclusões que pudemos retirar deste trabalho é a de que ninguém faz nada sozinho. Nesse sentido, o resultado final do mesmo é fruto de um conjunto de colaborações directas e indirectas.

Não posso deixar de agradecer, em primeiro lugar, à Prof^a Doutora Ilona Kovács por ter aceiteado a orientação deste trabalho, pelo qual se demonstrou interessada e empenhada ao longo das suas diferentes fases. Por isso, o meu profundo reconhecimento pelo relevante contributo que deu através das suas sugestões, conselhos e ensinamentos.

Estou também profundamente grato ao meu amigo (Prof. Doutor) Aguiar Falcão (*Director do Instituto de Pesquisa e Opinião de Mercado – IPOM*) e à sua equipa de colaboradores, pela ajuda prestada no âmbito do tratamento informático da informação resultante da pesquisa de terreno.

Igualmente importante foi a ajuda e estímulo dado pela minha família (pais e irmão), bem como por alguns amigos(as), pelo que destaco a Carla Silva, que ao longo deste período se demonstrou sempre disponível para me ajudar quer na logística do trabalho de campo, quer ao nível das partes administrativas que uma tese envolve quando se pretende incluir um trabalho de campo.

Aproveito também para demonstrar o meu reconhecimento e gratidão às pessoas que se disponibilizaram para participar directamente neste trabalho, nomeadamente: Dr^a Vera Nobre da Costa, Dr. Manuel Patarrana, Dr. Luís Rodrigues, Dr. José Dias Pinheiro, Dr. Carlos Piteira, Dr. João Loureiro, Dr. Luís Preto da Silva, Sr. Víto Tito, Dr. Agostinho Branquinho, Sr. Vítor Costa, Sr. Wolfram Minnemann, Dr. Luís França Martins, Dr. João Paulo Fonseca, Sr. João Barreto, Dr. Vítor Gandarela Vasquez, Dr. António Reis, Dr. Laurent Cruvallier, Sr. Luís Arriaga.

Relativamente a outras colaborações indirectas agradeço a todas as entidades que responderam aos inquéritos (ver anexo 4.3) e que acabaram por colaborar activamente no resultado final deste trabalho.

No âmbito de outros apoios logísticos e administrativos, agradeço também a ajuda da *Associação de Imprensa Não Diário* (AIND) e da Dr^a Joana Ramada Curto (Secretária Geral) e suas colaboradoras (Maria João e Dulce).

Agradeço à Graça Pinheiro e à Paula Monge a preciosa colaboração dada na desgravação das entrevistas integradas na pesquisa de terreno. À Paula Monge e Paula Sobreira agradeço ainda a disponibilidade demonstrada para fazer uma revisão geral dos textos.

Agradeço também a colaboração dada pelo Dr. Barata Simões, Secretário Geral da Associação Portuguesa de Anunciantes (APAN). Agradeço à *Associação Portuguesa de Empresas de Publicidade* (APAP) pela cedência de um conjunto de exemplares da sua *newsletter*, onde foi possível obter alguma informação útil para o estudo e caracterização do sector.

Agradeço ainda ao Dr. Francisco Botelho (Director Geral da *Workmedia*) pela amabilidade que teve em disponibilizar uma colecção da revista “Meios & Publicidade” e da “Revista da Publicidade”, cuja utilidade como fonte de informação foi relevante para este trabalho.

Por fim, gostaria de sublinhar a importância do apoio da **Fundação para a Ciência e Tecnologia** (através do programa *Praxis XXI*) que entendeu por bem subsidiar esta investigação. Por isso, o meu profundo agradecimento.

Focused on the advertising market, the present research project has the **AIM** of analysing the social and economical transformations that occurred in Portugal, over the last decade, based on the company's organisational sociology and management areas. Therefore, it identifies, not only some of the (exogenous) factors that nowadays are influencing this market activity, but also (and particularly), studies the advertising activity itself, during the same period.

The accomplishment of these main targets, was firstly inspired by the contingency and systemic theories' main fundamentals, which led to the construction of the following **HYPOTHESIS**: some of the most important factors that have been influencing the advertising activity and also its organisational and management practices, have above all, an external nature. In other words, the author believes that these factors are essentially technological, economic and social/educational drives. Consequently, during this research, it was the author's purpose, to identify and study the behaviour of such influences, proving that they have been acting on the way agencies are organising and developing their management strategies to face the new competitive market challenges.

The very heart of this investigation was, therefore, to find out how these factors are determining the marketing agencies' management and organisation policies and practices, as well as, its repercussions in the socio-organisational system; where human resources are the main element. Simultaneously, it was gathered the necessary information data to characterise and build a better understanding of the Portuguese advertising activity, considering its evolution, organisation and functioning. Thus, the **RESEARCH FIELD DESIGN** combined several methods of qualitative and quantitative nature, and applied respectively diversified techniques, such as: direct (focused) interviews, attitude statements, and also, open-ended questionnaires sent to the advertising market leaders.

After analysing due data, it was possible to validate the main hypothesis of this investigation, arriving to the **CONCLUSION** that the advertising agencies in Portugal come upon (during its activity) with some external contingencies that deeply determine their policies and practices of management and organisation, and ultimately, the type, nature and way of selling/rendering services. So, the following **external factors** and influences (that have been influencing the management and organisation practices of the agencies and also the tendencies of the advertising activity), can be outlined:

- 1) Economic globalisation, marketing and communication;
- 2) Appearance of the advertising central/agencies of means, new advertising supports, increasing professionalism of advertisers;
- 3) Socio-economic transformations occurred in Portugal;
- 4) New information and communication technologies (TIC).

In brief, the research project points out that it is in a context of very continuous changes and some uncertainties that the Portuguese advertising agencies are developing their business and (re)organising their structures. However, in the middle of such uncertainty, something has remained consensual and untouchable: to be well succeeded, the advertising activity depends increasingly on the qualification/training, potential and creativity of its human capital.

KEY-WORDS:

- Integrated communication;
- Human resources;
- Creativity,
- Flexibility,
- New technologies;
- Specialisation.

Pretendeu-se neste estudo analisar as transformações sociais e económicas ocorridas em Portugal, especialmente na última década, e identificar - dentro da área da gestão e da sociologia da empresa - alguns factores (exógenos) que estão a influenciar a actividade publicitária e, em particular, as agências de publicidade.

Para esse feito, num primeiro momento, inspirámo-nos nos princípios da teoria da contingência e dos sistemas, e partimos da hipótese de que alguns dos principais factores que têm vindo a influenciar a actividade publicitária e as práticas de gestão e organização das agências são, sobretudo, de natureza externa: tecnológicos, económicos e sociais/educacionais. Assim, foi nosso objectivo identificar esses factores e provar que os mesmos têm vindo a repercutir-se na forma como as agências se estão a organizar e a desenvolver as suas estratégias empresariais no contexto dos novos contornos competitivos.

Por conseguinte, interessou investigar a forma como esses factores estão a determinar as práticas de gestão e organização das agências, assim como as suas repercussões no sistema social organizacional, onde os recursos humanos constituem o elemento principal. Simultânea e adicionalmente o Autor procurou reunir alguma informação que ajudasse a caracterizar e a perceber melhor o percurso, organização e funcionamento da actividade publicitária em Portugal. Nesse sentido, as nossas pesquisas de terreno foram apoiadas em entrevistas directas (focalizadas) e em inquéritos por questionário dirigidos aos principais actores da actividade publicitária.

Foi possível concluir que as agências de publicidade em Portugal se deparam com algumas contingências externas que determinam de modo significativo as suas práticas de gestão e organização e, em última circunstância, o tipo, natureza e forma de prestação de serviços. Dos factores e influências externas que têm vindo a influenciar as práticas de gestão e organização das agências e as tendências da actividade publicitária, podemos destacar os seguintes:

- Globalização da economia, *marketing* e comunicação;
- Aparecimento das centrais/agências de meios, novos suportes publicitários, e profissionalização dos anunciantes;
- Transformações sociais e económicas ocorridas em Portugal;
- Novas tecnologias da informação e comunicação.

Em síntese, o trabalho conclui que é num contexto de aceleradas mudanças e algumas incertezas que as agências de publicidade estão a desenvolver o seu negócio e a (re)organizar as suas estruturas. Porém, no seio de tanta incerteza, existe uma certeza que é consensual: a actividade publicitária, para ser bem sucedida, depende, cada vez mais, da qualificação, potencial e criatividade do seu capital humano.

Palavras - chave:

- Comunicação Integrada;
- Recursos Humanos;
- Criatividade;
- Flexibilidade;
- Novas Tecnologias;
- Especialização

Introdução

Figura 1.1: Factores com impacto na actividade publicitária	3
---	---

Capítulo II

Figura 2.1: Ambiente competitivo das agências de publicidade	71
--	----

Capítulo III

Figura 3.1: Estruturas nucleares da actividade publicitária	80
Figura 3.2: Estrutura do departamento de contas	87
Figura 3.3: Estrutura do departamento criativo	89
Figura 3.4: Estrutura do departamento de meios	92
Figura 3.5: Ciclo de trabalho de uma agência	98
Figura 3.6: Estrutura de uma agência como organização funcional	100

Capítulo I

Gráfico 1.1: Agências de publicidade por distrito	42
Gráfico 1.2: Centrais de compra por áreas metropolitanas	43

Capítulo I

Quadro 1.1: Repartição do pessoal, segundo o sexo e idade/1997	31
Quadro 1.2: Repartição do pessoal, segundo o tempo ao serviço/1997	31
Quadro 1.3: Repartição das empresas, volume de negócios e pessoal	32
Quadro 1.4: Evolução do número de empregados por departamentos	34
Quadro 1.5: Evolução geral do número de empregados de 1996 a 1999	37
Quadro 1.6: Evolução do mercado publicitário: de 1986 a 1997	38
Quadro 1.7: Repartição do investimento em Portugal e em Espanha	38
Quadro 1.8: Ranking por investimento publicitário em 1997 e 1998	40
Quadro 1.9: Investimento em publicidade por agência de meios/central	41

Capítulo III

Quadro 3.1: Ranking das 15 maiores agências em Portugal	84
---	----

Capítulo IV

Quadro 4.1: Caracterização da amostra das agências entrevistadas	108
Quadro 4.2: Principais razões da subcontratação	115
Quadro 4.3: Funções e áreas mais subcontratadas	116
Quadro 4.4: Processo de selecção e recrutamento de pessoal	120
Quadro 4.5: Atributos importantes no processo de selecção/pessoal	121
Quadro 4.6: Critérios para a selecção e recrutamento de pessoal	121
Quadro 4.7: Envolvimento com a comunidade educativa	123
Quadro 4.8: Propostas de cooperação	123
Quadro 4.9: Cursos e respectivos graus de adequação	124
Quadro 4.10: Número de colaboradores por funções	127
Quadro 4.11: Comparação do nº trabalhadores fixos e previstos	128
Quadro 4.12: Áreas em que as agências concentram mais a actividade	131
Quadro 4.13: Áreas com maior potencial de crescimento	131
Quadro 4.14: Resultados parciais das afirmações de atitude/opinião	133
Quadro 4.15: Palavras-chave que constituem factores críticos de sucesso	134
Quadro 4.16: Tendências e estratégias de desenvolvimento empresarial	142
Quadro 4.17: Tendências relativamente à dimensão das agências	142

Agradecimentos	i
<i>Abstract</i>	iii
Resumo	iv
Lista de figuras	v
Lista de gráficos	vi
Lista de quadros	vii
Índice	viii

INTRODUÇÃO

1.	Problemáticas e objectivos	1
2.	Metodologia, técnicas e actividades de pesquisa realizadas	4
	2.1. Aspectos centrais da investigação	4
	2.2. Processos, actividades e técnicas de investigação	5
	2.3. Fontes e suportes de informação	9
	2.4. Trabalho de campo: técnicas de pesquisa e população-alvo	14
	2.5. Constrangimentos e dificuldades encontradas	17
3.	Terminologias adoptadas	19
4.	Estrutura e conteúdos	22

I CARACTERIZAÇÃO E CONTEXTO DE MERCADO DAS AGÊNCIAS E DA ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA EM PORTUGAL

1.1.	O desenvolvimento e profissionalização da actividade publicitária	26
1.2.	Investimentos e emprego gerado: alguma informação estatística	29
1.3.	Contexto e tendências gerais do mercado publicitário	46

II FACTORES E TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS E ECONÓMICAS COM IMPACTOS NA ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA E NAS AGÊNCIAS

2.1. Enquadramento teórico: nova ordem social e económica	51
2.2. Transformações associadas à globalização da economia/comunicação	54
2.2.1. Enquadramento	54
2.2.2. Extensão ou estandardização das campanhas	57
2.2.3. Adaptação e localização das campanhas	59
2.3. O mercado português após a adesão à União Europeia	61
2.4. O impacto das TIC nas práticas de gestão e organização do trabalho	62
2.5. Ambiente geral de mercado e pressões competitivas-tendências	65
2.6. Algures entre as organizações e o capital humano	72
2.6.1. Organizações e estruturas flexíveis	72
2.6.2. Flexibilidade nas agências: práticas e tendências	74
2.7. Síntese conclusiva	76

III ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DAS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE

3.1. Estruturas e parceiros da actividade publicitária	78
3.1.1. Conceito de sistema aberto na actividade publicitária	78
3.1.2. Sistemas e estruturas envolvidas na actividade publicitária	79
3.2. Origem e desenvolvimento das agências de publicidade	82
3.2.1. Origens e tipos de agências de publicidade	82
3.2.2. Estruturas e funções das agências de publicidade	85
3.3. Estruturas e formas de organização do trabalho das agências	94
3.3.1. Abordagem teórica sobre modelos organizacionais	94
3.3.2. Modelos de organização adoptados pelas agências	97

IV CARACTERIZAÇÃO E REPRESENTAÇÕES SOBRE A ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS PESQUISAS DE TERRENO

4.1. Apresentação e análise dos resultados das pesquisas	104
4.1.1. Introdução	104
4.1.2. Principais parceiros e mudanças ocorridas no sector	109
4.1.3. Exteriorização e subcontratação de serviços	114
4.1.4. Práticas de gestão e importância dos recursos humanos	117
4.1.5. Gestão organizacional e estratégias empresariais	125
4.1.6. Receptividade e impactos das novas tecnologias	137
4.1.7. Globalização e impactos no mercado publicitário	140
4.3. Síntese das pesquisas de terreno: uma análise cruzada da investigação qualitativa e quantitativa (entrevistas e inquéritos por questionário)	145

V SÍNTESE CONCLUSIVA E RECOMENDAÇÕES

5.1. Síntese e conclusões	153
5.2. Práticas de gestão e organização: reflexões e recomendações no âmbito dos novos factores de competitividade	163

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA



INTRODUÇÃO

1. Problemáticas e objectivos

Para responderem às transformações económicas e sociais provocadas pela globalização da economia e das tecnologias de informação e comunicação (TIC), as organizações são obrigadas a repensar as suas estruturas (e o seu negócio) e a adoptar novos modelos e práticas de gestão. Neste novo mundo as organizações são forçadas à sua própria reinvenção, isto é, a sucessivas reorganizações envolvendo os processos de negócio, a cultura organizacional, os métodos de trabalho e a mentalidade dos recursos humanos. Por sua vez, a flexibilidade e os modelos de gestão participativos surgem como factores de competitividade e resposta adequados aos desafios que se colocam às empresas.

As décadas de 80 e 90 caracterizaram-se pelo desenvolvimento de movimentos de concentração e fusão de empresas. Nesse sentido, os acordos interempresas multiplicaram-se e diversificaram-se. Para além disso, as alianças tradicionais alteraram-se no seu objecto e na sua forma, facilitando a constituição de cadeias globais de grupos empresariais. É nesse contexto e cenário competitivo que se inserem as empresas de comunicação publicitária, vulgarmente designadas por agências de publicidade.

Apesar de ser um mercado relativamente pequeno, o mercado publicitário português tem vindo a crescer significativamente e, por conseguinte, a atrair as multinacionais. Ao longo das últimas décadas, a publicidade em Portugal sofreu alterações permanentes. Apanhado o ritmo dos mercados mais evoluídos - depois da recuperação de algum atraso provocado pelas circunstâncias económicas e sociais vividas nos últimos 20 anos - o mercado publicitário atravessa agora uma fase mais madura e dinâmica. Actualmente é um sector dinâmico altamente competitivo, onde as empresas procuram também ter cada vez mais um posicionamento e uma estratégia própria, através da afirmação de características particulares da organização e natureza dos serviços prestados.

Devido às estratégias de internacionalização das agências e à necessidade de terem de acompanhar o crescimento mundial dos seus clientes, o fim dos anos 80 foi marcado pela criação de grandes grupos de comunicação a partir do crescimento interno das grandes empresas, compra de agências nacionais pelos grupos internacionais e movimentos de fusão e concentração empresarial.

Os processos e movimentos de fusão estão presentes a todos os níveis. Algumas das principais agências nacionais foram compradas por agências internacionais ou têm-se associado em redes internacionais de independentes. A publicidade, no nosso País, é, hoje, um sector claramente controlado pelas empresas ligadas a grandes grupos internacionais. Entre outros factores que terão contribuído para este cenário, podemos apontar as transformações económicas e sociais ocorridas em Portugal nos últimos anos, por influência e efeito-induzido das tendências globais da economia.

As agências de publicidade que até há dez anos concentravam em si a criatividade, a gestão de meios e a compra de espaço, começam, agora, a autonomizar competências e serviços para ganhar sinergias e mercados. A configuração organizacional das grandes agências tende a apoiar-se em pequenas unidades de negócio ou em micro-estruturas especializadas numa determinada área de comunicação. Isto é, as agências de publicidade tendem a integrar outro tipo de empresas especializadas em determinada área da comunicação que lhes permitam prestar e desenvolver novos serviços e negócios na área de comunicação.

Com efeito, o propósito desta tese é, por um lado, analisar e caracterizar as tendências de organização e funcionamento das agências de publicidade, e, por outro, identificar os principais factores (exógenos) que estão a precipitar as mudanças nas suas configurações organizacionais, sem esquecer os seus impactos ao nível do sistema sócio-organizacional e a importância dos recursos humanos.

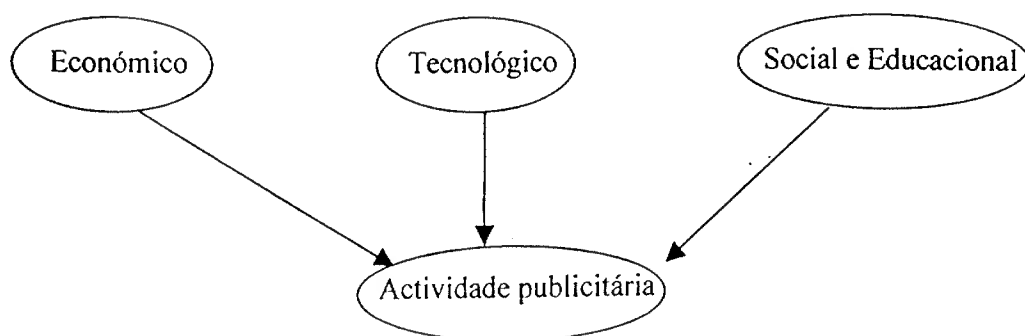
Neste sentido, constituem objecto da nossa análise os principais prestadores de serviços da actividade publicitária: as *empresas de publicidade*. Entendemos como agências de publicidade todas as empresas que prestem os seguintes serviços: “Planeamento de Campanhas Publicitárias”, “Compra de Espaço Publicitário” ou “Concepção de Anúncios”, assim como outras actividades de comunicação quando integradas nos serviços prestados pelas agências de publicidade, como sejam, por exemplo, as actividades *below the line*. Dentro da categoria das agências, considerámos quatro níveis de dimensão: micro, pequenas, médias e grandes agências.

Nesse contexto, vamos analisar e relacionar a forma como as agências de publicidade se estão a organizar face à crescente concorrência, e de que modo as transformações sociais e económicas ocorridas nas últimas décadas (70, 80 e, especialmente, 90) estão a influenciar o sector publicitário. Nesse sentido, o nosso objectivo foi, *grossa modo*, identificar as políticas que estão a ser desenvolvidas pelas agências de publicidade a operar em Portugal (tendo em conta as características do mercado nacional e a nova ordem mundial) e saber qual o impacto dessas transformações nas práticas de gestão e organização das agências.

Para isso, entendemos necessário reunir um conjunto de informações que pudessem ajudar a caracterizar o percurso, organização e funcionamento da actividade publicitária em Portugal. Para esses propósitos, partimos da hipótese de que existem três tipos de factores de natureza essencialmente exógena que estão a determinar a organização das agências e o respectivo negócio: i) *tecnológicos*; ii) *económicos*; e iii) *sociais/educacionais*.

Figura 1.1

Factores com impacto na actividade publicitária



Fonte: Elaboração própria

2. Metodologia, técnicas e actividades de pesquisa realizadas

2.1. Aspectos centrais da investigação

Numa perspectiva exógena, inspirámo-nos na teoria da contingência¹ e no conceito de organização como sistema aberto² (teoria geral dos sistemas), e partimos da hipótese de que existe um conjunto de factores associados ao ambiente externo (que iremos classificar como sendo de âmbito **tecnológico, económico e social/educacional**) que têm vindo a influenciar as práticas de gestão e organização das agências, bem como o tipo de serviços prestados. De acordo com Ferreira, *et al.* (1996, p.98):

“As abordagens contingenciais e as teorias sistémicas recentes estão intimamente associadas às grandes mudanças sociais, políticas, económicas e culturais que emergiram desde o final da Segunda Guerra Mundial. As mudanças operadas pelas novas tecnologias e a concorrência dos mercados salientaram que as organizações são sistemas abertos, cuja sobrevivência histórica está cada vez mais dependente da sua capacidade de se adaptarem e de reagirem às contingências dessa realidade. Ao privilegiar a análise das variáveis explicativas que enformam esse processo histórico, é possível explicitar as principais contribuições das abordagens contingenciais a partir de um conjunto de hipóteses teóricas que se revelam pertinentes no campo da teoria das organizações”,

Por conseguinte, iremos apoiar o nosso trabalho em oito principais ângulos de análise, que relacionaremos com cada um desses três níveis de factores considerados como principais geradores de influências. Esses ângulos de abordagem são: 1) *Globalização da economia e relação com o marketing/comunicação publicitária*; 2) *Tendências da comunicação como negócio e recurso estratégico das organizações*; 3) *Relações e papel dos principais parceiros da actividade publicitária: agências, centrais de compra/agências meios, meios/suportes e anunciantes*; 4) *Especificidades e características do mercado publicitário português*; 5) *Transformações sociais e económicas ocorridas em Portugal*; 6) *Tendências ao nível das políticas de gestão e organização das agências*; 7) *Contributos da sistema educacional (e formativo) para os profissionais do sector*; 8) *Novas tecnologias da informação e comunicação e sua relação com as novas formas de organização do trabalho das agências*.

¹ Para um maior desenvolvimento sobre este assunto, consultar Ferreira, *et al.* (1996. pp. 68 a 99).

² Para um maior desenvolvimento sobre este assunto, consultar Ferreira, *et al.* (1996. pp. 46 a 65).

Em síntese, neste trabalho, o Autor procurou, de uma forma integrada, encontrar pistas que nos permitissem responder, entre outras, às seguintes questões: 1) *Como é que as agências se estão a organizar em termos de estrutura?*; 2) *Quais os factores externos que estão a contribuir para essas reestruturações?*; 3) *Qual o papel das pequenas e médias agências no contexto dos novos cenários de competitividade?*; 4) *Qual a importância do mercado publicitário português no contexto internacional e o seu nível de desenvolvimento face aos mercados mais evoluídos?*; 5) *Qual a importância da actividade económica portuguesa?*; 6) *Qual a importância da gestão de recursos humanos e que políticas e práticas de gestão estão a ser adoptadas?*

Cumulativamente, pretende-se deixar alguns contributos para uma melhor caracterização e conhecimento da actividade publicitária em Portugal, sobretudo ao nível das estratégias e práticas de gestão e organização das agências de publicidade, cuja investigação neste domínio e nesta perspectiva é inexistente em Portugal³.

2.2. Processos, actividades e técnicas de investigação

Em rigor, este projecto de investigação começou no início de 1996, altura em que o autor se começou a interessar pelo tema. A motivação para estudar esta área surgiu por interesse pessoal por esta actividade, à qual, por via profissional, tem estado indirectamente ligado. Nesse contexto, o autor foi acompanhando o sector através da leitura de revistas da especialidade e convívio com alguns profissionais. O primeiro estudo sobre o sector foi desenvolvido entre 1996 e 1997 e consubstanciado numa monografia integrada num *Master* em Gestão da Imagem das Organizações⁴, cujo ângulo de abordagem foi substancialmente diferente do presente trabalho, incidindo mais numa perspectiva da gestão e imagem das organizações.

³ Este facto, constituiu para nós, um obstáculo, devido à inexistência de informação estatística sobre o sector.

⁴ Trabalho final subordinado ao tema "Gestão da Comunicação como negócio e recurso estratégico das organizações: a cultura e os recursos humanos como elemento de comunicação de criação de imagem", Universidade Nova de Lisboa/Universidade Complutense de Madrid/GCI, 1998

O principal contributo dessa pesquisa (iniciada em 1996, e através da qual o autor também teve oportunidade de fazer algumas entrevistas com profissionais ligados às agências de publicidade), foi, por assim dizer, a possibilidade de obter algumas informações de carácter exploratório sobre o sector, às quais se juntaram leituras e investigações realizadas nessa altura em Portugal e no estrangeiro. De acordo com Quivy, *et al*, (1992, p.67): “as leituras e entrevistas exploratórias devem ajudar a constituir a problemática de investigação. As leituras ajudam a fazer o balanço dos conhecimentos relativos ao problema de partida; as entrevistas contribuem para descobrir os aspectos a ter em conta e alargam ou rectificam o campo de investigação das leituras. Uma e outras são complementares e enriquecem-se mutuamente “.

Por conseguinte, há já alguns anos que o autor tem vindo a acompanhar o sector. Nesse sentido, o interesse por estudar melhor o sector viria a constituir um dos principais motivos que levou o autor a procurar formas de obter novos conhecimentos académicos e a desenvolver este tema no âmbito do mestrado em Sistemas Sócio-Organizacionais da Actividade Económica.

No que se refere ao processo em si, podemos considerar que o processo de pesquisa depende de muitas fontes de informação susceptíveis de influenciar o resultado final de um projecto de investigação. A inclusão de influências susceptíveis de gerar erros na pesquisa prática devem ser reduzidas ao mínimo possível, devendo mesmo ser eliminadas através de uma boa estratégia de planeamento nas fases iniciais da pesquisa. De acordo com Chisnall (1998), existem duas categorias de técnicas de pesquisa: a reactiva e a normativa. A primeira diz respeito a fontes de informação provenientes de uma interacção entre as investigações e os entrevistados, tal como ocorre nas entrevistas, questionários ou experiências. Em relação à normativa, diz respeito às fontes de informação que envolvem a observação ou a pesquisa literária, onde não existe nenhuma dependência dos inquiridos directa e relativamente à informação dada.

A investigação exploratória realizada viria a ser determinante para a delimitação do tema e para a definição das técnicas utilizadas no trabalho de campo. Assim, antes de desenvolver um instrumento de pesquisa para a selecção das técnicas (neste caso a entrevista focalizada e inquérito por questionário semi-estruturado e o inquérito por questionário composto por afirmações de atitude/opinião), foram objecto de análise de conteúdo alguns jornais e revistas da „especialidade no sentido de identificar questões e afirmações representativas das problemáticas do sector. Esta investigação também foi útil para fornecer pistas relativamente ao conteúdo quer das próprias entrevistas, quer dos inquéritos por questionário.

A análise de conteúdo é um “ instrumento de diagnóstico” (Brenner, *et al*, 1985) que os investigadores de estudos qualitativos utilizam quando se deparam com excesso de informação. A análise de conteúdo como um todo, tem um fim próprio que é identificar características específicas de um determinado assunto, de uma forma objectiva e sistemática de modo a que o material em bruto seja convertido em informação científica. De acordo com Jorge Vala (1987, p.87: *in* Silva *et al*), a análise de conteúdo “ permite inferências sobre a fonte, a situação em que se produziu o material objecto de análise, ou até, por vezes, o receptor ou destinatário das mensagens. A finalidade da análise de conteúdo será, pois, efectuar inferências, com base numa lógica explicitada, sobre mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas”. Como nos chama atenção Brenner *et al*,(1985), não é suficiente retirar palavras sem previamente conceber conclusões, sejam elas vindas de um artigo ou de um jornal relativamente a determinado assunto. O motivo deve-se ao facto de a linguagem ser não só potencialmente complexa, como também virtualmente imprecisa. Porém, e de modo a obter algumas pistas para aferir um significado, estes autores sugerem que devemos analisar a forma como as comunicações e os assuntos nos são apresentados.

2.3. Fontes e suportes de informação

Numa primeira fase e no que se refere à observação documental exploratória, utilizámos sobretudo a imprensa (diários, semanários e revistas) como fonte de recolha de informação. Na segunda fase, relativamente à informação necessária para a formulação das questões, combinámos, consoante as diferentes fases de pesquisa, várias estratégias e metodologias para recolher informação. Por um lado, recorremos, num primeiro momento, à pesquisa através de fontes secundárias e, por outro, recorremos a métodos qualitativos e quantitativos de pesquisa de informação no terreno. A técnica utilizada para o método quantitativo foi o inquérito por questionário e para o método qualitativo recorremos à entrevista focalizada.

A pesquisa através de fontes secundárias teve (também) como objectivo, recolher, a título exploratório, alguma informação relativamente ao percurso e caracterização do sector em Portugal, num contexto global, e identificar algumas questões mais sensíveis e susceptíveis de influenciar não só o desenvolvimento da actividade publicitária, como também as políticas e práticas de gestão do trabalho adoptadas pelas agências de publicidade. Nesse sentido, a pesquisa através de fontes deve ser o primeiro passo de qualquer projecto de pesquisa. De acordo com Chisnal (1992), esta pode ser dividida em duas grandes categorias:

- **Internas:** está disponível dentro dos ficheiros de uma organização ou em material publicado. A pesquisa bibliográfica é um método estabelecido para obter informação secundária. De certo modo é um método económico que pode ser realizado com total confidencialidade e tem a vantagem de não ser reactivo ou não gerar obstáculos ao processo de pesquisa;

- **Externas:** podem incluir relatórios estatísticos, relatórios de associações de classe e/ou profissionais, assim como relatórios de outras organizações com credibilidade.

Este trabalho recorreu a dois tipos de categorias de pesquisa. Foi utilizada tanto a pesquisa primária como a secundária. No entanto, grande parte da informação provém da recolha de informação secundária obtida nas bibliotecas das instituições de ensino (sobretudo em escolas da área de gestão e marketing), bem como de livros e publicações adquiridas pelo Autor. Alguma da bibliografia utilizada provém também de artigos publicados em jornais e revistas (generalistas e da especialidade) que abordam regularmente temas relacionados com a actividade publicitária. A sua utilização teve como princípios orientadores a necessidade de recolher informação que permitisse caracterizar e identificar, na óptica dos seus principais protagonistas, as problemáticas mais relevantes relacionadas com a actividade publicitária em geral, e com as agências de publicidade, em particular.

Para delimitar melhor o âmbito do trabalho e as principais problemáticas associadas à actividade publicitária, o autor utilizou maioritariamente livros consultados em bibliotecas e instituições estrangeiras, em virtude da escassa, para não dizermos inexistente, produção nacional nesta área. Os critérios de selecção utilizados para a recolha de informação neste âmbito, tiveram, essencialmente, como fonte privilegiada a imprensa, dividida em duas amplas categorias: os jornais de circulação nacional, por um lado, e as revistas e outras publicações especializadas na área de marketing, publicidade e comunicação, por outro.

No que se refere à imprensa de circulação nacional, a razão da sua utilização deveu-se à necessidade de recolher alguma informação o mais actual e dinâmica possível. A periodicidade e conteúdo destes jornais revelaram-se como os mais indicados para acompanhar os acontecimentos relativos à actividade publicitária e às suas tendências de mercado. A imprensa nacional (diária e semanal), pela sua natureza, vocação e periodicidade, não só faz uma abordagem mais actual, como também faz referências à actividade noutros mercados. Por outras palavras, a imprensa nacional é cada vez mais global, pelo menos na área da economia, pelo que foi, neste contexto, também possível observar e comparar o nosso mercado com outros mercados estrangeiros. Isso permitiu, por exemplo, tirar conclusões sobre os efeitos da globalização da economia na actividade publicitária e nas suas tendências internacionais.

Relativamente às revistas de negócio, a sua utilização deveu-se, sobretudo, à necessidade de contextualizar a linguagem e a actividade publicitária mais no âmbito de uma linguagem de gestão e perspectiva económica. Isto porque estes assuntos são, nas revistas da especialidade, habitualmente tratados numa óptica relativamente descontextualizada da análise e perspectiva económica. Era necessário identificar outro tipo de abordagem mais virada para a análise económica e empresarial, pelo que considerámos oportuno recorrer aos artigos que, pontualmente, iam sendo publicados nas revistas de gestão e negócios. Em suma, procurámos com estes suportes que os assuntos sobre a actividade publicitária fossem tratados menos num sentido publicitário e mais no sentido e proximidade de uma linguagem económica e empresarial.

A intenção do Autor foi recorrer também às revistas nacionais da especialidade (*Jornal Briefing*, revista *Meios&Publicidade*, *Marketeer*, *Revista da Publicidade*, revista *Marketing e Publicidade* e revista *Prisma*) foi a de identificar melhor a linguagem e os conceitos associados à comunicação publicitária. Por outro lado, devido ao tipo de informação que é veiculado nestas revistas, foi possível aferir, com razoável profundidade de conhecimento, as principais dificuldades e constrangimentos com que se depara o sector.

Nessas revistas, quer sob a forma de entrevistas quer sob a forma de artigos de opinião, foi possível analisar as opiniões e reflexões dos seus principais protagonistas, que, habitualmente, eram os gestores de topo das agências ou líderes associativos do sector. Ainda no âmbito das revistas especializadas, revelou-se de extrema utilidade a utilização do boletim da *Associação Portuguesa de Empresas de Comunicação e Publicidade* (APAP), que nos permitiu fazer uma retrospectiva sobre a década de 80 e reconstituir, em consequência, o percurso evolutivo da actividade até ao presente. Só desde há relativamente pouco tempo é que são editadas algumas revistas da especialidade, pelo que - apesar da exiguidade da informação - foi possível obter naqueles boletins alguma informação sobre o sector desde a década de 80 aos finais de 90.

No que se refere às publicações estrangeiras, o recurso a essas revistas deveu-se à necessidade de contextualizar o sector no âmbito de uma análise transnacional, por forma a poder fazer-se uma análise comparativa entre as tendências nacionais e internacionais da actividade publicitária e a compreendermos a sua relação com o advento da globalização da economia e da comunicação e com as estratégias e práticas de gestão e organização das agências. Neste contexto, tivemos como referência os mercados ingleses e americanos, cuja dinâmica, pioneirismo e liderança das tendências nos merecem, naturalmente, maior atenção.

Para esse efeito, consultámos algumas edições de revistas estrangeiras da especialidade - ver na bibliografia as principais publicações consultadas. Consultámos também alguns trabalhos e relatórios fornecidos por associações do sector, nomeadamente a *American Association of Advertising* e *International Advertising Association* (informação obtida através da internet), *Institute of Practitioners in Advertising* (deslocação física ao local) e *The Advertising Association* (deslocação física ao local).

Relativamente ao principal período analisado, o grosso da recolha de informação está compreendido entre 1996 e 1999. Esta opção sustenta-se, por um lado, num critério de actualidade e, por outro, no critério de quantidade de informação existente sobre o sector. O aparecimento de revistas especializadas nesta área é muito recente, bem como a atenção com que os jornais de circulação nacional estão, actualmente, a acompanhar o desenvolvimento do sector, através da edição de secções sobre marketing, publicidade e *media*. Algumas das mudanças mais profundas observadas no sector verificaram-se também nos últimos anos, sobretudo no que se refere aos movimentos de fusão e concentração empresarial, diversificação e segmentação do mercado publicitário (suportes/meios). Porém, isso não quer dizer que tenhamos secundarizado a abordagem do sector em períodos mais recuados; antes pelo contrário, não raras vezes foi necessário fazer uma incursão pelos anos 70 e 80.

A partir da análise desses períodos, foi possível compreender e precisar melhor a evolução do sector (numa perspectiva continuada) e, por conseguinte, identificar os seus principais problemas e as suas tendências de evolução futura. A análise de períodos mais recuados não só permitiu ao Autor ter uma perspectiva histórica mais alargada, como também possibilitou a recolha de informação para o desenvolvimento de instrumentos de recolha de dados, com particular relevo para a elaboração das questões dos inquéritos por questionário, assim como para a elaboração do guião das entrevistas.

É de referir ainda que o grosso da informação relacionada directamente com o sector foi, naturalmente, obtida em Portugal. Porém, revelou-se de extrema utilidade a consulta e aquisição de livros publicados no estrangeiro, sobretudo em Inglaterra, onde foi feita também alguma investigação *in loco* nas seguintes bibliotecas: *British Library, London School of Economics, London School of Bussiness, Birbeck College, Kings College, London Institute of Printing, University of Surrey, Leeds University, The Advertising Association e Institute Practitioners in Advertising*. Para além do maior nível de desenvolvimento desta actividade em Inglaterra, e, por conseguinte, maior informação disponível, a razão da escolha destas bibliotecas e associações teve a ver com facilidades de natureza logística e com o facto de o mercado inglês ser o mais representativo das tendências europeias.

Em Portugal, para além do contacto (indirecto) com o meio, o Autor contactou e visitou várias instituições e locais susceptíveis de fornecerem informação neste domínio, como foi o caso da consulta de bibliotecas de universidades/institutos (com especial relevo para o ISEG e o ISCTE, onde foi possível encontrar um número razoável de livros sobre a actividade de marketing e publicidade). Simultaneamente o Autor obteve informação junto de algumas agências e associações do *trade*. Embora com menos intensidade, foram consultadas algumas bibliotecas de universidades em Espanha (entre as quais se destacam a Universidade Complutense de Madrid e a Universidade de Navarra). Foi ainda fornecida, por alguns especialistas e profissionais do sector, alguma informação (documentos, comunicações e artigos) que se veio a revelar útil para um melhor conhecimento da actividade publicitária.

Para caracterizar melhor o sector em Portugal foi também necessário recorrer a alguns dados estatísticos e outro tipo de informação considerada relevante. Nesse sentido, para apresentarmos alguns dados quantitativos como, por exemplo, dados sobre o volume de emprego e o número médio de empregados por agência, recorremos a alguns anuários de publicidade (1996, 1997, 1998 e 1999) e fizemos, cruzando com outro tipo de informação dispersa por documentos e com informações não oficiais, alguns cálculos estatísticos sobre o sector.

Em síntese, através da consulta bibliográfica, o autor esperava encontrar - e precisar- alguns aspectos e questões mais sensíveis (quer numa perspectiva estática quer dinâmica, assim como teórica e prática) à actividade publicitária mais evidenciada pela bibliografia e imprensa consultada. Por outro lado, esperava que essa informação ajudasse a demarcar melhor o tema e âmbito do trabalho.

2.4 Trabalho de campo: técnicas de pesquisa e população-alvo

Começando pela recolha de diversas informações, foi possível inventariar um conjunto de problemáticas, na sua dimensão social (e ética), organizacional e económica, em discussão no sector. De seguida, seleccionámos as problemáticas centrais para o nosso objecto de análise e elaborámos um questionário que foi enviado às agências para preenchimento. Além disso, realizámos também entrevistas junto dos principais responsáveis de agências de diferentes dimensões (grandes, médias, pequenas e micro). A entrevista foi focalizada nos assuntos directamente relacionados com os objectivos de investigação. Realizámos cerca de quinze entrevistas a quinze gestores de diferentes agências e cerca de três entrevistas a três gestores de diferentes centrais de compra e agências de meios (duas centrais de compra e uma agência de meios).

As questões formuladas nas entrevistas - que demoram, em média, 45 minutos - foram concebidas por forma a abordar as principais temáticas e responder a algumas questões suscitadas ao longo das investigações bibliográficas. As temáticas das entrevistas dividiram-se em três níveis de análise de impactos: *tecnológicos, económicos e sociais*.

Nesse sentido, foram feitas cerca de 20 perguntas (ver anexos 4.2. a 4.5) aos principais responsáveis das diferentes agências de publicidade. Os entrevistados foram os responsáveis máximos pela gestão e administração das agências de publicidade (director geral ou presidente da empresa). Em termos de conhecimento do sector, na grande maioria dos casos, os entrevistados possuíam mais de 10 anos de experiência nos seus cargos profissionais.

~

No que se refere à formação, apenas um dos entrevistados não possuía formação superior completa. Os restantes possuíam formação ao nível de licenciatura, mestrado e, num dos casos, na fase terminal de doutoramento. De salientar também que alguns destes profissionais estão ligados ao ensino superior como docentes, o que terá, em certa medida, contribuído para uma maior receptividade e participação no trabalho.

Relativamente às agências escolhidas, procurou-se conciliar tanto quanto possível os vários tipos de agência a operar no mercado, desde grandes, médias, pequenas e micro-agências. Simultaneamente quisemos descentralizar as actividades de pesquisa, procurando ouvir a sensibilidade de algumas agências sediadas noutras regiões do País, nomeadamente no Porto.

O período de recolha de informação decorreu entre Junho e Agosto (1999). O total das 55 agências inquiridas (entrevistas focalizadas e inquéritos por questionário) apresentam a distribuição seguinte: 18 micro-agências, 23 pequenas-agências, 6 médias agências e 8 grandes agências. É de referir ainda que, no caso dos inquéritos relativo às afirmações de atitude/opinião, entendemos oportuno alargar a sua aplicação a outros parceiros da actividade publicitária (anunciantes, meios⁵ e associações representativas do sector. O objectivo deste procedimento foi contribuir para que o total da população inquirida representasse tanto quanto possível as várias perspectivas e sensibilidades dos intervenientes e observadores da actividade publicitária.

No que diz respeito à concepção e aplicação das técnicas de pesquisa (quer na entrevista focalizada quer nos inquéritos por questionário), a metodologia teve em conta, para além dos objectivos e conteúdos de abordagem previamente definidos, a própria percepção e experiência vivida pelo autor, obtida através do contacto (indirecto) profissional com as agências de publicidade e através da participação em seminários do sector.

Relativamente à técnica qualitativa (entrevista) de recolha de informação, o objectivo foi, através de uma conversa entre o entrevistador e entrevistado, adquirir o máximo de informação pertinente, neutralizando a informação acessória ou desnecessária que, por vezes, era consciente ou inconscientemente iniciada pelo entrevistado. O recurso aos inquéritos por questionário como técnicas quantitativas de recolha de informação deveu-se à necessidade de quantificar a informação. De acordo com Virgínia Ferreira (1987, pp.167-168: *in* Silva *et al*): “o inquérito é, de facto, a técnica de construção de dados que mais se compatibiliza com a racionalidade instrumental e técnica que tem predominado nas ciências e na sociedade em geral (...). A sua natureza quantitativa e a sua capacidade de “objectivar” informação conferem-lhe o estatuto máximo de excelência e autoridade científica no quadro de uma sociedade e de uma ciência dominada pela lógica formal e burocrático-racional, mais apropriada à captação dos aspectos contabilizáveis dos fenómenos”.

Os inquéritos por questionário foram estruturados sob a forma de respostas múltiplas. O objectivo da inclusão de um inquérito apoiado nas atitudes/opiniões foi, por um lado, analisar as representações e expectativas que os seus principais protagonistas têm relativamente a alguns aspectos da gestão e organização das agências, e, por outro, conhecer as tendências da actividade publicitária. De acordo com Kovács (1997, p.53), “a escala de atitudes e opiniões visa a classificação dos inquiridos a partir das suas posições tomadas relativamente a proposições construídas pelos investigadores”.

⁵ Neste caso apenas enviamos aos meios impressos e que desenvolvem a sua actividade editorial na área no marketing e publicidade, no total foram cinco os inquiridos.

Nesse contexto, e como sugere Gordon (1978: *in* Brenner, 1985), o autor leu e codificou criticamente os jornais e revistas, questionando o seu significado. Em seguida, o conteúdo relevante foi condensado em algo mais específico. Estas afirmações de atitude foram depois utilizadas como base para desenvolver um instrumento para estabelecer o nível de aceitação dos resultados das entrevistas, considerando, para esse efeito, uma escala de cinco níveis. Tal como nos sugere Oppenheim (1992, p.53), essas afirmações foram utilizadas como “uma maneira de eliminar juízos de valor, colocando os sujeitos da amostra numa atitude contínua para cada afirmação”.

Por conseguinte, a estratégia metodológica adoptada para a realização deste trabalho resultou de uma tentativa de combinar (entre si) as várias técnicas, umas de cariz qualitativo, outras de natureza quantitativa, por forma a que, no seu conjunto, se complementassem (umas às outras). Por outro lado, as actividades de pesquisa desenvolvidas visaram, simultaneamente, gerar informação para a abordagem e delimitação geral do tema, bem como para a selecção de informação (que pudesse ser) útil à elaboração das técnicas de pesquisa de terreno.

2.5. Constrangimentos e dificuldades encontradas

Ao longo das várias actividades de investigação realizadas no âmbito deste trabalho, foram encontrados alguns obstáculos que, com maior ou menor dificuldade, acabaram por ser parcial ou totalmente ultrapassados. Assim, por exemplo, no que se refere à pesquisa bibliográfica deparámo-nos, desde logo, com dois grandes obstáculos. O primeiro foi a inexistência de dados oficiais sobre o sector, nomeadamente no que se refere aos níveis de emprego. O segundo foi a inexistência de livros ou outros documentos (quer em português quer noutras línguas estrangeiras) que pudessem descrever e caracterizar detalhadamente a actividade publicitária e alguns aspectos do *general management* das agências de publicidade.

Porém, esses aspectos acabaram por ser parcialmente ultrapassados pela possibilidade e facilidade que o autor teve em se deslocar a outros países, nomeadamente a Inglaterra, onde foi possível fazer alguma investigação sobre o sector, consultando e frequentando bibliotecas de instituições de ensino (na área da gestão, marketing, publicidade e comunicação), associações e outros organismos internacionais ligados ao sector da publicidade.

Quanto à execução do trabalho de campo, inicialmente verificaram-se algumas dificuldades, sobretudo no que diz respeito ao preenchimento dos inquéritos, mas também à realização das entrevistas. Estas dificuldades viriam a ser atenuadas através (da “utilização”) dos contactos pessoais que o autor desenvolveu no sentido de directa ou indirectamente sensibilizar os inquiridos para o preenchimento dos inquéritos e para a realização das entrevistas. Nalguns casos, revelou-se mesmo necessária a intermediação de terceiros para a realização do trabalho de campo. Em todo o caso, se ao nível dos esforços desenvolvidos para a obtenção de entrevistas o sucesso foi total, o mesmo não se pode dizer relativamente ao preenchimento dos inquéritos por questionário (semi-estruturados), que não correspondeu inteiramente às expectativas do autor. O objectivo era obter cerca de 40 inquéritos preenchidos, e foram conseguidos 30. Porém, este resultado não deixa de ser bom, sobretudo se tivermos em conta o universo-amostra, que, em rigor, não correspondia, neste caso, a mais de 150 agências. Por outro lado, o questionário era relativamente extenso, correndo-se o risco de daí advir algum desinteresse. Porém, esta dificuldade não constituiu novidade para o Autor; era, de certa forma, esperada e foi um risco assumido previamente.

Contudo, foram desenvolvidos previamente outros mecanismos de salvaguarda dos interesses de investigação e representatividade da amostra. O questionário foi enviado novamente (2ª via) solicitando que, caso não estivessem em condições de preencher todo o questionário, preenchessem, em alternativa, apenas o inquérito relativo às atitudes/opiniões. Esta solicitação e apelo teve correspondência imediata, na medida em que em apenas uma semana responderam cerca de 15 agências. Complementarmente, foi publicado um anúncio numa revista da especialidade a apelar ao preenchimento do inquérito (ver fotocópia nos anexos).

O período em que decorreu o trabalho de campo foi compreendido entre Maio e Setembro. Este período teve, simultaneamente, vantagens e desvantagens, na medida em que apanhou os meses preferenciais para as férias (Julho, Agosto e Setembro). Entre as vantagens destaca-se a maior disponibilidade que alguns dos inquiridos afirmaram ter em virtude da menor intensidade de trabalho naquele período de férias. No caso das desvantagens, esse mesmo período acabaria também por ter um efeito negativo dada a ausência (por motivo de férias) de alguns dos potenciais inquiridos.

3. Terminologias adoptadas

Ao longo deste trabalho iremos utilizar expressões e termos que, apesar de terem uma utilização vulgar na literatura e na actividade de marketing e publicidade, precisam de ser enquadrados no âmbito de uma linguagem de *management* específica da actividade publicitária. Contudo,, antes de mais é necessário definir o que entendemos por *actividade publicitária*. Para o propósito deste trabalho, entendemos que são todas as actividades e relações estabelecidas pelos principais actores desta actividade-agências, anunciantes e meios. O âmbito e natureza de abordagem incide na caracterização no tipo de relações, responsabilidades e influências que ambos têm na actividade publicitária. No caso concreto das agências de publicidade, consideramos as actividades desempenhadas por estas enquanto empresas prestadoras de serviços de comunicação.

Por conseguinte, no que se refere à análise dos vários intervenientes da actividade publicitária (agências de publicidade, centrais de compra e agências de meios), pretendemos, como sugere o título da tese, caracterizar o mercado e relacionar as transformações sociais e económicas com o percurso e tendências de desenvolvimento das agências em Portugal, sem esquecer as suas influências ao nível das configurações organizacionais e respectivas práticas de gestão.

Nesse contexto, iremos utilizar alguns conceitos associados à gestão e teoria organizacional, cuja transposição para a actividade publicitária pretende significar o desenvolvimento progressivo de novas formas de organização do trabalho, bem como das actuais tendências do sector. Ao longo do trabalho são utilizados conceitos como *multi-estruturas*, *unidades de negócio*, *core business*, *actividades periféricas*, *flexibilidade*, *gestão participativa*, *especialização*, *recursos humanos*, *novas tecnologias*, *comunicação integrada*, *comunicação global*, etc. Alguns destes conceitos constituirão, simultaneamente, palavras-chave representativas das tendências de gestão e organização das agências de publicidade.

Nesse sentido, não podemos ignorar a necessidade de precisar o significado de algumas expressões associadas à linguagem dos publicitários, que, por vezes, não são do conhecimento de (outros) públicos menos identificados com o sector. Duas expressões frequentemente utilizadas nesta obra - *above the line e below the line*⁶ - referem-se às duas grandes áreas de comunicação. Estas expressões são frequentemente utilizadas para relacionar as várias áreas de comunicação com as tendências do mercado, e com as práticas de gestão e organização das agências de publicidade. Quando nos referimos às actividades *above the line*, estamos a considerar a publicidade nos seguintes meios de comunicação: imprensa, rádio, televisão, cinema e *outdoor*. No caso das actividades *below the line*, estamos a referir-nos ao marketing directo, às promoções de vendas, às relações públicas, ao patrocínio, ao mecenato, etc.

Recorremos também à expressão *agência de serviço completo (full service)*, quando queremos referir-nos às agências que tradicional e geralmente concentram os seus serviços na publicidade *above the line*, mas que, sem estarem necessariamente especializadas nessas áreas, oferecem também outro tipo de serviços ao nível da publicidade *below the line*, como, por exemplo, relações públicas, marketing directo, promoções de vendas, etc.

⁶ Não obstante esta classificação, existe, hoje, quem considere estes conceitos relativamente desactualizados. Em todo caso, as publicações mais recentes sobre a actividade publicitária continuam a recorrer a estes conceitos como forma de distinguir as duas principais áreas de comunicação, pelo que também recorreremos a eles como forma de facilitar e diferenciar as diferentes formas de comunicação publicitária.

Por vezes associado às mais recentes estratégias e tendências de organização das agências, está o conceito de *comunicação integrada*. Este conceito começa a ser vulgar no discurso e linguagem da actividade publicitária, na medida em que corresponde a uma “nova” forma de integrar a diversidade e especificidade de cada uma das áreas de comunicação. O objectivo das agências é, agora, apresentarem-se junto dos clientes como capacitadas para prestar serviços em várias áreas de comunicação. Estamos em presença de uma estratégia de comunicação integrada quando essa estratégia recorre, simultaneamente, a várias formas de comunicação. Dos suportes e formas de comunicação não tradicionais habitualmente utilizados, destacam-se o *direct mail*, *direct marketing*, *direct response*, *public relations*, *sponsorship*, *sales promotion*, etc.

Por **marketing directo** (*direct marketing*) entendemos as formas directas de comunicação com os consumidores como o *mailing* directo, resposta directa, reenvio de cupões de revistas e jornais, etc. No que se refere às **relações públicas** (*public relations*), temos as actividades e os meios que são utilizados por uma organização para procurar comunicar com os públicos com o objectivo de criar uma imagem positiva junto destes. Para alcançar alguns destes objectivos, recorre-se, habitualmente, às conferências de imprensa e comunicados de imprensa. Por seu lado, a **promoção de vendas** (*sales promotion*) é uma estratégia de marketing vocacionada para incentivar uma reacção imediata por parte dos consumidores, num curto espaço de tempo. Nesse domínio, pode recorrer-se às reduções de preços, amostras grátis e concursos, etc. Por **patrocínio** (*sponsorship*) entendem-se o apoio/subsídio de actividades, geralmente no domínio desportivo ou cultural, por parte de uma empresa, para fins publicitários. Porém, o patrocínio é muitas vezes confundido com **mecenato**. A principal diferença é que o patrocínio está mais associado ao apoio de eventos desportivos e o **mecenato** aos eventos culturais. Por conseguinte, a prestação de serviços no âmbito de uma estratégia de comunicação integrada por parte das agências de publicidade está, por vezes, associada a outras formas de comunicação.

4. Estrutura e conteúdos

Excluindo a *Introdução*, a estrutura deste trabalho de investigação está dividida em cinco capítulos: *Caracterização e contexto de mercado das agências de publicidade em Portugal (Capítulo 1)*; *Factores e transformações económicas e sociais com impacto na actividade publicitária (Capítulo 2)*; *Organização, funcionamento das agências de publicidade (Capítulo 3)*; *Caracterização e representações sobre a actividade publicitária: apresentação e análise dos resultados das pesquisa de terreno (Capítulo 4)*; *Síntese conclusiva e recomendações (Capítulo 5)*.

No **Capítulo I**, centrámo-nos na descrição – também numa perspectiva evolutiva - da actividade publicitária em Portugal, bem como no seu enquadramento no contexto das tendências internacionais, características e especificidades do nosso mercado. Para esses fins, começamos por fazer, num primeiro momento, uma breve descrição (resenha histórica) do desenvolvimento da actividade em Portugal, bem como uma breve abordagem dos principais períodos e de algumas transformações económicas e sociais que marcaram pela positiva ou, pontualmente, pela negativa este sector.

Posteriormente, fizemos uma caracterização macro-económica, recorrendo, simultaneamente, a alguns dados estatísticos sobre o sector, nomeadamente o volume de investimento publicitário, o volume de emprego gerado pelas agências de publicidade, bem como outros indicadores de interesse geral. É de salientar que parte da construção desses dados é da exclusiva responsabilidade do autor e resulta de informações recolhidas de um modo disperso junto de várias fontes.

No que se refere ao **Capítulo II**, inspirámo-nos na *teoria contingencial* e no conceito de organizações como *sistemas abertos*, analisámos os principais factores susceptíveis de se fazerem repercutir nas formas de organização e práticas de gestão adoptadas pelas agências de publicidade em Portugal, bem como a influência desses factores nas tendências gerais do mercado publicitário. Para esse efeito, admitimos como hipótese, a existência de três tipos de factores exógenos (económicos, sociais/educacionais e tecnológicos), cujos impactos directa ou indirectamente já se fizeram sentir nas agências e na actividade publicitária.

Nesse sentido, foi possível admitir e enumerar algumas variáveis do ambiente que estão determinar e a influenciar interna e externamente as práticas de gestão e organização das agências, bem como a natureza dos serviços por elas prestados.

Analisámos também a forma como o mercado nacional e internacional se tem vindo a desenvolver e, mediante essa análise, foi possível identificar e compreender a forma como aqueles factores (indirecta ou directamente) afectam a actividade publicitária e as práticas de gestão e organização das agências de publicidade.

Alguns desses factores foram, de certa forma, interpretados numa perspectiva generalista de modo a que as transformações económicas e sociais abarcassem tópicos que vão desde as mudanças ocorridas na economia e no mercado internacional a mudanças observadas ao nível da actividade e do novo papel do retalhista, assim como ao nível das ofertas do sistema educacional e do desenvolvimento das novas tecnologias de informação e da comunicação.

Outro dos aspectos que merecem especial atenção neste capítulo, e que, a nosso ver, tem sido um dos factores que mais tem contribuído para as alterações nos mercados (nas estruturas e processos de trabalho das agências), diz respeito às tecnologias de informação e comunicação (TIC).

A parte final deste capítulo debruça-se sobre alguns aspectos relacionados com o ambiente e pressões competitivas a que as agências de publicidade têm vindo a ser submetidas. Neste contexto, centrámos a nossa análise na flexibilidade como factor competitivo evidenciado pelas agências.

O **Capítulo III** incide sobre as estratégias e práticas de gestão e organização das agências de publicidade, bem como sobre a organização e funcionamento da actividade publicitária, em geral. Para esse efeito, entendemos necessário descrever as funções e serviços de uma agência de publicidade e identificar os principais parceiros e estruturas de apoio à actividade publicitária.

Nesse sentido, uma parte considerável deste capítulo é destinado à análise e descrição das funções e das práticas de gestão e organização das agências de publicidade. No que se refere aos modelos organizacionais, partimos de uma abordagem teórica para uma posterior aplicação e identificação desses modelos nas agências de publicidade.

No **Capítulo IV**, em jeito de corolário e validação das ideias e temas desenvolvidos nos capítulos anteriores, procurámos demonstrar, através da análise das expectativas e representações dos principais actores das actividade publicitária (obtidas através das várias técnicas de pesquisas de terreno aplicadas), o modo como essas mudanças e tendências se estão a processar e de que forma estão a mudar as estruturas e práticas de gestão e organização das agências de publicidade e a representar tendências da actividade publicitária.

Nesta parte são apresentados e analisados, de uma forma integrada, os resultados das várias pesquisas de terreno realizadas. Neste sentido, fazemos um cruzamento da informação recolhida através dos inquéritos por questionário e das entrevistas qualitativas.

Na parte final deste capítulo, fazemos uma síntese conclusiva dos principais aspectos que caracterizam as agências de publicidade em Portugal, bem com de outros aspectos susceptíveis de representar tendências da actividade publicitária.

Por último, no **Capítulo V** não só propomos uma síntese conclusiva das principais ideias e teses expostas no trabalho desenvolvido ao longo dos diferentes capítulos, como também ousámos perspectivar algumas tendências de desenvolvimento da actividade, e fazer, em consequência, algumas recomendações sobre algumas boas práticas de trabalho que podem ser adoptadas pelas agências (e que constituem, por essa via, um factor de competitividade). É nesse contexto que propomos às agências modelos de gestão antropocêntricos. A actividade publicitária, tanto ou mais do que outros sectores da actividade económica, depende do capital humano. Este deve constituir, por isso, uma preocupação e prática constante das organizações no contexto dos novos factores de competitividade e tendências económicas e sociais, onde os recursos humanos são o verdadeiro elemento diferenciador e determinante para o sucesso das agências, e, consequentemente, para a qualidade dos seus serviços.

CAPÍTULO I

**CARACTERIZAÇÃO E CONTEXTO DE
MERCADO DAS AGÊNCIAS E DA
ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA EM
PORTUGAL**

1.1. O desenvolvimento e profissionalização da actividade publicitária

Ao longo das últimas décadas a publicidade sofreu constantes alterações. Apanhado o ritmo dos mercados mais evoluídos - depois da recuperação de algum atraso provocado pelas circunstâncias económicas e sociais vividas nos últimos 20 anos -, o mercado publicitário atravessa agora uma fase mais madura¹.

À excepção de um curto período após 1974, o mercado ganhou experiência e cresceu. Apesar da revolução, num primeiro momento, ter sido negativa para o negócio das agências, podemos sugerir que o período pós-25 de Abril marcou, por assim dizer, esse início de desenvolvimento. A actividade publicitária registou um significativo decréscimo a seguir à Revolução de 1974². Nos primeiros anos após a revolução, os orçamentos publicitários foram cortados, as adaptações internacionais reduzidas quase a zero e a política das nacionalizações atingiu muitas agências de publicidade. As alterações políticas vividas com o 25 de Abril de 1974 levaram a que muitas dessas agências encerrassem os seus escritórios em Portugal, deixando os seus parceiros portugueses em condições difíceis. A nacionalização de uma parte importante da economia e a reprovação social da publicidade verificadas no pós-25 de Abril, tiveram impacto imediato na actividade e inibiram o seu desenvolvimento.

Pressionadas pelos clientes multinacionais, algumas agências internacionais abrem escritórios em Portugal ou associam-se a agências portuguesas. É o caso da *G.Thibaud*, da *Leo Burnett* e da *McCann*. Trazem consigo novos métodos de trabalho, uma visão mais técnica da actividade e, talvez o mais importante, proporcionam formação aos seus quadros em congéneres estrangeiras.

¹ Até 1959, Portugal viveu o período da publicidade gráfica, com especial destaque para o cartaz publicitário. Nesta altura a publicidade radiofónica começa também a dar os primeiros passos e a ser liberalizada. Por esta altura abriam-se as primeiras agências de publicidade, que, na sua maioria, se ocupavam da intermediação entre algumas empresas multinacionais e a imprensa. O aparecimento da televisão, ainda que de forma incipiente, no início, provoca alterações profundas no cenário vivido até então. A televisão torna-se o grande meio de comunicação. Paralelamente, as primeiras agências de publicidade, com estruturas profissionais, começam a formar-se.

² Ver a este propósito jornal *Público* (Christiana Martins, 1999, 25 de Abril, p. 20)

I. CARACTERIZAÇÃO E CONTEXTO DE MERCADO DAS AGÊNCIAS E DA ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA EM PORTUGAL

Foi entre as décadas de 80 e 90 que a actividade publicitária atravessou um período expansionista. A par da grande pressão inflacionista, na primeira metade desta década, verifica-se um evidente crescimento do comportamento consumista. Invariavelmente, a publicidade, como reflexo da economia, sente fortemente este impacto positivo para a sua actividade. Por conseguinte, com uma nova conjuntura sócio-política e uma economia mais aberta ao exterior, as multinacionais regressam em força e dão um forte impulso ao desenvolvimento da actividade. Verifica-se também, simultaneamente, um *boom* no mercado de trabalho.

A partir da segunda metade da década de 80, dá-se a desmultiplicação das frequências de rádio e surge uma imprensa especializada. Neste período, o efeito das novas tecnologias já se começa a fazer sentir, sobretudo na área da produção e impressão gráficas.

Por esta altura, começam também a surgir nas universidades e institutos (públicos e privados) cursos na área de marketing, publicidade, relações públicas, etc. Com esta nova oferta de profissionais com formação superior em gestão, marketing e publicidade, também os anunciantes reforçam os seus departamentos de marketing. Esta nova geração de profissionais viria também a contribuir para profissionalizar e popularizar a actividade publicitária.

O fim dos anos 80 foi marcado pela criação de grandes grupos de comunicação na actividade publicitária. Este crescimento verificou-se a partir do crescimento interno das grandes empresas, com a compra de agências nacionais pelos grupos internacionais e com os movimentos de fusão e concentração empresarial. A crescente internacionalização das agências de publicidade acompanhou o crescimento mundial dos seus clientes que, ao expandirem os seus negócios para outros mercados, pretendiam que as suas agências lhes prestassem serviços de comunicação (noutros países), assegurando um alinhamento internacional de contas do anunciante.

Foi entre as décadas de 80 e 90 que a actividade publicitária atravessou um período expansionista. A par da grande pressão inflacionista, na primeira metade desta década, verifica-se um evidente crescimento do comportamento consumista. Invariavelmente, a publicidade, como reflexo da economia, sente fortemente este impacto positivo para a sua actividade. Por conseguinte, com uma nova conjuntura sócio-política e uma economia mais aberta ao exterior, as multinacionais regressam em força e dão um forte impulso ao desenvolvimento da actividade. Verifica-se também, simultaneamente, um *boom* no mercado de trabalho.

A partir da segunda metade da década de 80, dá-se a desmultiplicação das frequências de rádio e surge uma imprensa especializada. Neste período, o efeito das novas tecnologias já se começa a fazer sentir, sobretudo na área da produção e impressão gráficas.

Por esta altura, começam também a surgir nas universidades e institutos (públicos e privados) cursos na área de marketing, publicidade, relações públicas, etc. Com esta nova oferta de profissionais com formação superior em gestão, marketing e publicidade, também os anunciantes reforçam os seus departamentos de marketing. Esta nova geração de profissionais viria também a contribuir para profissionalizar e popularizar a actividade publicitária.

O fim dos anos 80 foi marcado pela criação de grandes grupos de comunicação na actividade publicitária. Este crescimento verificou-se a partir do crescimento interno das grandes empresas, com a compra de agências nacionais pelos grupos internacionais e com os movimentos de fusão e concentração empresarial. A crescente internacionalização das agências de publicidade acompanhou o crescimento mundial dos seus clientes que, ao expandirem os seus negócios para outros mercados, pretendiam que as suas agências lhes prestassem serviços de comunicação (noutros países), assegurando um alinhamento internacional de contas do anunciante.

I. CARACTERIZAÇÃO E CONTEXTO DE MERCADO DAS AGÊNCIAS E DA ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA EM PORTUGAL

Nos anos 80, assiste-se não apenas ao crescimento interno das agências internacionais mas também à sua concentração empresarial, nomeadamente através de movimentos de fusão e aquisição, como foi por exemplo, o caso da *Abrinício*, comprada pela *J.W. Thompson*. tendência que se tem vindo a prolongar até aos dias de hoje. Em 1998, por exemplo, assistiu-se à compra da *Markimage* pelo Grupo *McCann*, e da *Slogan* (Porto) pela *EURO RSCG*, e em 1999, à compra da *Idem* (Porto) pela *J.W. Thompson*.

No final da década de 80, desenvolveram-se também as agências especializadas em planeamento de meios, que vieram fragmentar os serviços anteriormente realizados pelas agências de serviço completo, assistindo-se a uma tendência de especialização das agências ora na área criativa ora na compra e planeamento de meios.

A origem das centrais de compra remonta ao ano de 1982, quando a *Lintas* implementou no mercado publicitário a sua própria central (*Initiative Media*). De origem francesa, a *Carat* foi também uma das primeiras a aparecer. Em resposta ao aparecimento destas centrais e da *Media Planning*, de origem espanhola, as próprias agências, à semelhança do que aconteceu noutros mercados, criaram as suas próprias centrais de compra. Entretanto, depois da introdução das centrais de compra (destinadas a obter vantagens financeiras competitivas), apareceram, no início de 1998, as denominadas agências de meios, cujo objectivo é servir melhor os clientes quanto à especificidade do mercado e à gestão e planeamento dos meios.

O início da década de 90 corresponde ao aparecimento de inúmeros profissionais brasileiros que viriam a contribuir para um arejamento da actividade, sobretudo na área criativa, com uma comunicação mais popular e próxima do consumidor, muitas vezes assente no humor. Este conceito de comunicação foi imediatamente assimilado pelos criativos portugueses (sem que isso significasse a perda da sua identidade), o que viria também a contribuir para a afirmação dos publicitários nacionais.

Todas estas mudanças estão a contribuir para que o grau de incerteza sobre o futuro das agências tradicionais seja grande. Por outro lado, com a incorporação das novas tecnologias na actividade publicitária, a comunicação publicitária torna-se cada vez mais numa técnica de comunicação mais integrada. O mercado está cada vez mais segmentado e diversificado ao nível dos suportes e meios de comunicação, o que torna mais rigoroso o processo, caminhando-se para uma comunicação cada vez mais integrada. A pressão crescente que os grandes grupos de distribuição exercem sobre os fabricantes tem levado à redução da publicidade *above the line*, em favor da publicidade *below the line*.

Neste contexto e cenários de mudança, será oportuno questionar qual o papel das agências de publicidade tradicionais? O que é que elas estão a fazer para se (re)posicionarem no negócio? Perceber a sua evolução e caracterizar melhor o sector no actual contexto de mercado - inclusivamente com recurso a dados estatísticos -, é o que nos propomos fazer nos pontos 1.2. e 1.3, respectivamente.

1.2. Investimentos e emprego gerado: alguma informação estatística

Se concentrarmos a nossa análise nas agências de publicidade - não considerando todas as outras profissões intervenientes na actividade publicitária -, podemos admitir que existem em Portugal cerca de 250 empresas de publicidade, das quais uma grande maioria são pequenas e micro-agências (*ateliers* e *boutiques* criativas, etc). De acordo com o Anuário de Publicidade de 1999³, podemos observar que das 210 agências aí referidas, apenas 75 disponibilizam informações relativas ao número de trabalhadores, perfazendo um total de cerca de 1510 colaboradores. Em todo o caso, esta fonte acaba por estar incompleta porque, por um lado, nem todas as agências disponibilizaram essa informação, e, por outro, as agências que são mencionadas nesse anuário não esgotam o universo das agências, apesar de ser bastante representativo.

³ Ver a este propósito Anuário de Publicidade 1999, editado pela revista *Meios & Publicidade*

Por conseguinte, vamos admitir que existem cerca de 150 (135+15)⁴ pequenas e micro agências espalhadas pelo espaço nacional que exercem actividade nesta área, mas que dessas 150 agências, 15 não disponibilizam qualquer informação neste domínio. Assim, podemos, ainda que a título especulativo, concluir o seguinte: se essas restantes 150 pequenas e micro-agências tiverem, em média, 4 colaboradores a tempo inteiro⁵, temos cerca de 600 pessoas a trabalhar na actividade. Estas 600 pessoas somadas com as 1510 pessoas acima referidas, perfazem um total de 2110 pessoas empregues pelas agências de publicidade.

Por outro lado, podemos e devemos incluir nesses cálculos as centrais de compra/agências de meios - entidades directamente relacionadas com a actividade -, que na sua totalidade empregam cerca de 500 pessoas. Em síntese, entre agências de publicidade, boutiques *lateliers* criativos e agências de meios/centrais de compra, a actividade publicitária emprega cerca de 2700⁶ pessoas a tempo inteiro.

Como nos sugere o quadro 1.1, *o pessoal ao serviço* era em 1997 maioritariamente constituído por mulheres, com 50,3% contra 49,7% de mulheres. O escalão de idade predominante era o de 25 a 29 anos (61,4%). Com base nos dados deste quadro, podemos também sugerir que se trata de um sector da actividade económica que possui uma média etária relativamente jovem, o que, aliás, em parte, se explica por ser uma actividade relativamente dinâmica e, habitualmente, mais compatível com a energia e o espírito dos mais jovens.

⁴ 135 são as restantes que foram referidas no Anuário, mas que não disponibilizarm informação sobre o seu número de empregados + 15, que são outras micro agências espalhadas pelo país que nunca vêm referidas nestas publicações.

⁵ Se consultarmos, nos últimos quatro anos, o Anuário de Publicidade “Briefing”, constatamos o crescimento de pequenas agências não só na Área Metropolitana de Lisboa e do Porto, como também noutras regiões, sobretudo capitais de distrito. São pequenas agências que têm como principais clientes as necessidades de comunicação de *media* de pequenas empresas locais. Por outro lado, o investimento destas empresas acaba por ser relativamente marginal e, por conseguinte, pouco significativo face aos valores globais conhecidos oficialmente.

⁶ Por outro lado, se consideramos as agências inscritas na APAP - que representam cerca de 1500 trabalhadores e 95% da facturação total - e admitirmos que existem mais cerca de 155 pequenas e micro (210 universo admitido - 55 empresas associadas na APAP) agências espalhadas pelo país, e que essas agências, sendo negócio de pessoas, não possuem, em média, mais de 4 colaboradores a tempo inteiro, então temos mais cerca de 620 trabalhadores ligados à actividade, o que somado com os 1500 referidos anteriormente, mais os 500 que trabalham nas agências de meios e centrais de compra, perfaz um total de 2620 pessoas afectas profissionalmente à actividade.

I. CARACTERIZAÇÃO E CONTEXTO DE MERCADO DAS AGÊNCIAS
E DA ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA EM PORTUGAL

É de referir também que a actividade publicitária não é uma actividade económica muito antiga em Portugal. Nesse sentido, em termos de qualificação, é uma actividade que depende, em parte, de pessoas com formação em áreas não tradicionais. Isso pode levar-nos a admitir que actualmente o peso da formação superior nesta actividade seja grande, tanto mais que hoje em dia dificilmente alguém entrará nesta actividade sem formação superior.

Quadro 1.1

Repartição do pessoal, segundo o sexo e idade – 1997

SERVIÇOS	Total	Homens	Mulheres	- de 25 Anos	De 25 a 29 Anos	+ de 39 Anos
Agências	100%	49,7%%	50,3%	10,4%	61,4%	28,1%

Fonte: INE, 1999 (*estudo piloto sobre os serviços de publicidade*)

No que se refere ao tempo de serviço e como podemos observar no quadro 1.2, predomina o pessoal com mais de 5 anos ao serviço (40,2%). Em termos de horário de trabalho, a grande maioria do *pessoal ao serviço*, estava a tempo completo (96,5%). Deste quadro podemos ainda concluir que, apesar de a maioria das pessoas ao serviço possuírem mais de 5 anos de antiguidade, a verdade é que cerca de 60% possui menos de 5 anos de casa, o que, por sua vez, vem confirmar a elevada juventude dos seus quadros. Neste sentido, pode-se concluir (também) que se trata de um indicador que revela um alto índice de rotação de pessoal, o que não é de estranhar não só pela dinâmica e competitividade do sector, como também pela falta de profissionais qualificados (com formação e experiência), que estão sempre a ser cobichados e observados pelas agências concorrentes. Isto acontece sobretudo na área criativa.

Quadro 1.2

Repartição do pessoal, segundo o tempo ao serviço e horário de trabalho/1997

SERVIÇOS	Total	Menos de 2 Anos	De 2 a 5 Anos	Mais de 5 Anos	Tempo Parcial	Tempo Completo
Agências	100%	28%	31,7%	40,2%	3,5%	96,5%

Fonte: INE - Estudo piloto sobre os serviços de publicidade, 1999

O quadro 1.3 evidencia a distribuição das empresas por serviços prestados, destacando-se as *agências de publicidade*, com 36,3%, e as empresas de *exploração e manutenção de painéis publicitários exteriores*, com 12,9% do total.

Em termos de volume de negócios e pessoal ao serviço, as agências de publicidade eram igualmente as mais importantes, salientando-se o elevado contributo destas empresas para o volume de negócios (91,6%), devido fundamentalmente às *centrais de compras de espaço publicitário*.

De facto, se excluirmos as *centrais de compra*, a importância daquelas empresas ficava-se pelos 41,6%. Por conseguinte, estes dados permitem-nos aferir o peso e a importância que as centrais de compra já possuem na actividade publicitária, cuja tendência (e influência), conjuntamente com as agências de meios, é para crescer.

Quadro 1.3

Repartição das empresas, volume de negócios e pessoal ao serviço/1997

Serviços	Empresa	Volume de negócios	Pessoal ao serviço
TOTAL	100%	100%	100%
Agências	36,3%	91,6%	54,2%
S/Centrais de Compra	34,8%	41,6%	49,3%
Marketing Directo	3,3%	0,2%	1,0%
Amostras			
Promoção			
Pub.Área	9,4%	1,3%	8,6%
Painéis Exteriores	12,9%	3,0%	15,6%
Outros	38,1%	3,8%	20,7%

Fonte: INE, 1999: *Estudo piloto aos serviços de publicidade* - relativamente a 1997.

No quadro 1.4 podemos observar - para a amostra das 19 agências estudadas a partir de informação retirada do Anuário do Jornal *Briefing* (1998/99) - que o número de pessoas a colaborar nos departamentos clássicos das agências sofreu algumas alterações de 1998 para 1999. Não se tendo verificado mudanças significativas, a verdade é que já se podem retirar algumas conclusões sobre as razões dessas mudanças. Assim, por exemplo, no que se refere ao departamento de meios, já se observa uma ligeira redução, o que se explica pelo facto de as agências terem exteriorizado esta actividade para as agências de meios e centrais de compra.

Numa análise mais detalhada, poderemos concluir que esse impacto se sente mais nas grandes agências, não só porque tinham mais pessoas afectas a essa função, como também porque muitas dessas agências acabaram por participar no capital social das centrais de compra/agências de meios. Por seu lado, o impacto nas pequenas e médias agências ainda não se fez sentir com grande intensidade já que, em alguns casos, ainda conservam este departamento, embora a tendência seja seguirem o mesmo caminho, ou seja “delegarem” esse serviço para as novas empresas.

Por sua vez, o *departamento de contacto* sofreu um ligeiro acréscimo de 1998 para 1999, o que, em parte, se explica pelo facto de as agências terem de enveredar por estratégias comerciais mais agressivas na conquista de novos clientes, como forma de compensar as receitas perdidas com a transferência do planeamento e compra de espaço para as centrais de compra e agências de meios. Pelos dados apresentados no quadro 1.4, podemos concluir que o aparecimento das centrais de compra/agências de meios obrigou as agências de publicidade a orientarem-se mais para o mercado e a reforçar a área de contacto.

No que se refere ao *departamento criativo*, houve uma ligeira descida. Porém, as razões para isso não são assim tão evidentes, já que o *core business* das agências passa pela área criativa. É uma área que, à partida, as agências irão manter na sua estrutura. Esta descida pode, eventualmente, explicar-se pela necessidade de rentabilizar este departamento, produzindo mais com os mesmos recursos. As pressões dos anunciantes (provocadas pelo ambiente competitivo do sector) também parecem estar a obrigar as agências a reduzir os seus custos de estrutura por forma a obterem maior rentabilidade dos recursos existentes, recorrendo, quando necessário, a práticas de *outsourcing*.

Relativamente ao departamento administrativo/financeiro, verifica-se uma certa estabilização, o que não terá acontecido em anos anteriores já que um dos impactos das novas tecnologias e dos recursos informáticos nas agências verifica-se na redução do número de pessoas afectas a esta área. Por outro lado, esta área é muitas vezes subcontratada a empresas ou *freelancers*, já que não fazem parte do *core business* da agência. Isto acontece sobretudo nas pequenas e médias agências, que, na maioria dos casos, não tem um volume crítico de trabalho que justifique a inclusão desse departamento na estrutura interna da agência.

Quadro 1.4

Evolução do número de empregados por departamentos⁷

1998		1999	
Departamento Criativo	191	Departamento Criativo	181
Departamento de Contacto	144	Departamento de Contacto	155
Departamento de Média	73	Departamento de Média	51
Administrativo/Financeiro	88	Administrativo/Financeiro	90
TOTAL	496	TOTAL	477

Fonte: Elaboração própria com informação retirada dos Anuários de Publicidade relativos a 1998 e 1999, respectivamente - Edições do jornal *Briefing*.

Se observarmos os totais apresentados no quadro 1.4, concluímos (com base no período de 1998/99) que houve uma redução de quase 20 pessoas (4%). Tendo em conta estes resultados, podemos, ainda que a título especulativo, extrapolá-los e sugerir que, na melhor das hipóteses, as agências de publicidade não estão a aumentar os seus quadros de pessoal. Isso pode revelar também que essas agências não estarão a crescer significativamente. Ou, pelo contrário, estão a conseguir crescer, mas, simultaneamente, estão a tentar obter ganhos de produtividade, produzindo mais com os mesmos recursos. Por conseguinte, podemos concluir que as agências estão numa fase de alguma contenção e reservas relativamente aos ganhos a curto e médio prazo. Por isso, adoptam políticas de recrutamento e selecção de pessoal mais defensivas, até porque as margens de lucro das agências são cada vez mais apertadas.

⁷ Estes dados (retirados do Anuário do Jornal *Briefing* 1998/99) são referentes à evolução do pessoal, por funções, em 19 agências de publicidade: AMIRATI PURIS LINTAS, BBDO PORTUGAL, BMZ PARK, CIVIS, DMB&B, GRAFIDEC, HPP, J. WALTER THOMPSON, LATINA, MKT, NEOCOM, NOTIFORMA, OGILVY & MATHER, OPAL, PUBLINTER, TBWA EPG, W/PORTUGAL, Z.PUBLICIDADE.

O mais provável é terem acontecido as duas situações, já que, pela comparação da facturação dessas agências em 1998 e 1999, não se pode concluir que tenham decrescido, antes pelo contrário, houve um aumento, a que não será alheia a influência da Expo 98.

Se optarmos por uma análise mais contínua no tempo, como, por exemplo, nos sugere o quadro 1.5 relativo à evolução dos quadros de pessoal, de 1996 a 1999, podemos observar que, das 41 agências analisadas, houve um aumento dos quadros em cerca de 255 pessoas, o que equivale a um crescimento de cerca de 20% dos quadros de pessoal nesse período. Porém, se convertermos todos aumentos em valores percentuais anuais, concluimos que foram relativamente moderados, tendo-se verificado o maior aumento de 1996 para 1997, com cerca de 10%. Por seu lado, de 1997 para 98 observou-se um aumento dos quadros de pessoal em apenas 3,7%, e de 1998 para 1999 de cerca de 4,4%.

Por conseguinte, podemos concluir que, apesar de se ter verificado de 1996 para 1999, um crescimento contínuo, a verdade é que se tem notado uma certa estabilidade na admissão de pessoal nas agências de publicidade, sobretudo no que se refere ao ano de 1999 relativamente a 1998, e a 1998 relativamente a 1997. Porém, se cruzarmos a análise destes valores com os valores referidos no quadro 1.4 e 1.5, podemos concluir que, à primeira vista, não existe uma concordância total, na medida em que o primeiro nos sugere uma redução e o segundo um aumento. Mas, efectivamente, assim não será, porque, em rigor, a grande conclusão que podemos tirar é de uma certa estabilidade nos processos de selecção recrutamento de pessoal, como, aliás, nos parece ser a realidade.

É preciso não esquecer que os dados do quadro 1.4 são relativos apenas a cinco áreas, e os dados do quadro 1.5 (p.37) referem-se ao total dos empregados dessas agências. Assim, para além da maior representatividade dos dados apresentados no quadro 1.5, com 41 agências analisadas, contra 19 do quadro 1.4, o que pode explicar a aparente contradição destes valores é o facto de não estarem incluídos no quadro 1.4 todo um conjunto de outros colaboradores, que, não fazendo parte do *core business* das agências, acabam por intervir directa ou indirectamente nos processos de trabalho.

I. CARACTERIZAÇÃO E CONTEXTO DE MERCADO DAS AGÊNCIAS E DA ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA EM PORTUGAL

Nesse sentido, as duas análises acabam por ser complementares e não discordantes. Uma dá-nos uma ideia da evolução do sector por funções nucleares à actividade da agência, e a outra traça-nos uma panorâmica geral da evolução (de 1996 a 1999) do pessoal a colaborar a tempo inteiro nas agências. Por isso, a interpretação dos dados deve ser feita numa perspectiva complementar e não isolada.

No que se refere à evolução do investimento publicitário, o mercado português é carente e impreciso em números que permitam caracterizar com algum rigor a sua situação. Os resultados contêm algumas imprecisões, que, quando são trabalhados individualmente (ou por comparação numa base realista de contactos com as empresas), é comum obterem-se resultados diferentes do que seria de esperar. Nesse sentido, iremos utilizar como fonte os dados da *Sabatina* e os da *APAP* (Associação Portuguesa de Agências de Publicidade e Comunicação), cuja diferença reside numa abordagem mais realista por parte destes últimos relativamente aos preços de tabela, em virtude se contabilizarem os descontos que são práticas comerciais correntes e que não são considerados na quantificação do investimento publicitário realizada pela *Sabatina* - ver também anexo 1.1 “crescimento real do investimento publicitário (a preços correntes)”.

Como se pode observar no quadro 1.6 (p.38), em geral, o investimento publicitário, de acordo com os dados da *Sabatina*, cresceu progressivamente no período compreendido entre 1986 e 1997. No entanto, o crescimento ao longo dos anos foi relativamente moderado e até, por vezes, pouco expressivo, isto se o comparamos com o que se passa em alguns mercados estrangeiros.

I. CARACTERIZAÇÃO E CONTEXTO DE MERCADO DAS AGÊNCIAS
E DA ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA EM PORTUGAL

Quadro 1.5

Evolução geral do número de empregados para o período de 1996 a 1999

AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE	1996	1997	1998	1999
<i>ABRINÍCIO</i>	26	29	32	41
<i>ACONSELHARTE</i>	10	10	10	12
<i>ADVISE</i>	13	13	15	12
<i>AMIRATI PURIS LINTAS</i>	39	48	52	53
<i>AVANÇO</i>	11	13	14	13
<i>BBDO</i>	45	40	41	59
<i>BBZ</i>	24*	24	24	25
<i>BIL</i>	115	12	13	11
<i>BMZ/PARK</i>	36	42	45	41
<i>CFCQ</i>	10	10	10	10
<i>CIVIS</i>	13	14	14	14
<i>CRIA PURA</i>	7	7	8	12
<i>DIXIMAGEM</i>	9	8	8	8
<i>TBWA EPG</i>	42	49	65	72
<i>DMB & B</i>	19	22	25	20
<i>ESTRATÉGIA</i>	12	21	22	20
<i>EURO RSCG</i>	80	113	109	120
<i>GRAFE</i>	14	14	22	27
<i>GRAFIDEC</i>	20	21	19	19
<i>GREY</i>	16	18	31	32
<i>GRUPO BARRO</i>	30	35	34	34
<i>GRUPO MCCAN</i>	148	152	152	195
<i>HPP</i>	15	16	18	20
<i>J.WALTER THOMPSON</i>	92	99	99	98
<i>ARANJA MECÁNICA</i>	14	16	16	16
<i>LATINA</i>	25	32	33	32
<i>MASSA CINZENTA</i>	11	13	14	12
<i>MARKIMAGE</i>	35	38	42	30
<i>MKT</i>	30	31	30	29
<i>MUNDIVOZ</i>	12	12	12	12
<i>NEOCOM</i>	15	15	16	16
<i>NOVA PUBLICIDADE</i>	32	32	38	38
<i>OGILVY & MATHER</i>	83	83	83	58
<i>OPAL</i>	23	23	27	26
<i>PUBLICIS</i>	72	88	79	100
<i>PUBLINTER/BDDP</i>	30	31	32	30
<i>ROTA 2</i>	18	16	14	14
<i>SAATCHI & SAATCHI</i>	34	45	32	45
<i>SONARTE</i>	15	15	15	15
<i>W/PORTUGAL</i>	16	24	26	26
<i>YOUNG & RUBICAN</i>	68	68	73	67
<i>Z.PUBLICIDADE</i>	20	20	22	18
TOTAL	1299	1432 (10%)	1486 (3,7%)	1552 (4,4%)

Fonte: Elaboração própria a partir da informação fornecida pelos Anuários da Publicidade de 1996,97,98,99- jornal *Briefing*

(*) Valor admitido para facilidades de cálculo

Quadro 1.6
Evolução do mercado publicitário

(em milhares de cts)

Anos	TV	Variação	Rádio	Variação	Imprensa	Variação	Exterior	Variação	Total	Var
1986	7 794,3	-	1 876,6	-	3 767,6	-	n a	-	13 438,5	-
1987	12 340,1	58,3%	2 905,4	54,8%	6 836,3	81,2%	n a	-	22 071,8	64,2%
1988	17 278,8	40,0%	4 278,4	47,3%	11 206,8	64,2%	1 883,0	0,0%	34 647,0	48,4%
1989	21 436,9	24,1%	3 957,9	-7,5%	16 657,4	48,6%	2 992,0	58,9%	45 044,2	30,0%
1990	25 902,5	20,8%	4 653,2	17,6%	22 076,7	32,5%	6 609,4	120,9%	59 241,8	31,5%
1991	32 904,2	27,0%	5 751,3	23,6%	28 703,0	30,0%	8 489,3	28,4%	75 847,8	28,0%
1992	43 350,8	31,7%	8 316,3	44,6%	34 317,0	19,6%	10 094,3	18,9%	96 078,4	26,7%
1993	53 532,4	23,5%	7 445,7	-10,5%	32 699,4	-4,7%	10 494,9	4,0%	104 172,4	8,4%
1994	69 225,8	29,3%	7 013,5	-5,8%	34 879,6	6,7%	11 306,2	7,7%	122 425,1	17,5%
1995	79 570,8	14,9%	10 436,2	48,8%	40 622,1	16,5%	13 469,2	19,1%	144 098,3	17,7%
1996	100 404,4	26,2%	13 129,3	25,8%	43 036,3	5,9%	16 043,4	19,1%	172 613,4	19,8%
1997	121 859,3	21,4%	16 429,3	25,1%	50 232,5	16,7%	17 871,3	11,4%	206 392,4	19,6%

Fonte: Sabatina (1998: in "Notícias APAP", p. 86, Fevereiro)

No quadro 1.6 podemos observar que o investimento publicitário nos vários meios tem vindo sempre a crescer, variando a taxa de crescimento consoante o ano e o meio em análise. Por exemplo, o investimento publicitário na rádio teve variações negativas em 1989 relativamente a 1988 e em 1993 e 1994 comparativamente com 1992; porém, é de assinalar o forte crescimento do investimento publicitário na rádio de 1994 para 1995. Por seu lado, a publicidade na televisão e nos suportes de publicidade exterior nunca tiveram variações negativas de 1986 até 1997. No que se refere à imprensa, podemos observar que de 1992 para 1993 a variação foi negativa (-4,7%) e que entre 1995 e 1996 o crescimento foi muito tímido, apenas de 6%. Contudo, as taxas de crescimento e a repartição do investimento publicitário em Portugal estão longe dos padrões europeus, nomeadamente no que diz respeito aos valores canalizados para a imprensa. Como podemos ver no quadro 1.7, o investimento publicitário em Espanha é maior na imprensa do que na televisão, como de resto acontece com a grande maioria dos países europeus.

Quadro 1.7

Repartição do investimento em Portugal e em Espanha

	Televisão	Imprensa	Rádio	Exterior	Cinema
Portugal	55.2%	28.2%	9.4%	7.2%	-
Espanha	37.4%	47.5%	4.5%	9.8%	0.8%

Fonte: Boletim da APAP, nº 72, Julho/Agosto, 1996

Grande parte do investimento publicitário está nas “mãos” de empresas multinacionais. O seu poder é cada vez maior na actividade publicitária em Portugal. Se observarmos atentamente os quadros 1.10, podemos constatar isso mesmo.

Em 1996 e 1997 havia cinco empresas (*Markimage*, *Grupo Barro*, *Milénio*, *Mkt* e *Sonarte*) de capital exclusivamente português entre a 15ª e 20ª posição. Porém, em 1997 e 1998, as primeiras a aparecer são a *Strat*, na 18ª posição, e a *MKT* em 20º lugar. As multinacionais passaram a ocupar as posições anteriormente pertencentes às agências portuguesas. Existe uma posição crítica do *ranking* a que as agências portuguesas dificilmente conseguem chegar, que é a 15ª posição. A partir dessa posição existe alguma alternância entre médias agências nacionais e multinacionais, com tendência para as multinacionais virem a ocupar esses lugares.

I. CARACTERIZAÇÃO E CONTEXTO DE MERCADO DAS AGÊNCIAS
E DA ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA EM PORTUGAL

Quadro 1.8

Ranking por investimento publicitário em 1997 e 1998

Número da Agência	Número Trabalhadores	Investimento em 1998	Investimento em 1997	Variação
1º <i>Mc/Hora</i>	152	17656404	14271727	24%
2º <i>Y. Rubicam</i>	75	14167709	12873296	10%
3º <i>Euro RSCG</i>	109	13449017	10287927	31%
4º <i>Wthompson</i>	99	10554778	9360793	13%
5º <i>Publicis</i>	79	10385046	8360793	13%
6º <i>TBWA/EPG</i>	65	9366071	7356435	27%
7º <i>A. AP. Lintas</i>	52	8706727	7792313	12%
8º <i>BBDO</i>	41	8469325	6542639	29%
9º <i>GDDDB</i>	52	8226542	6467235	27%
10º <i>Ogilvy</i>	83	731831	8427227	-13%
11º <i>Grey</i>	31	6523390	3566498	83%
12º <i>Nova</i>	38	6347645	3787804	67%
13º <i>Abrinício</i>	32	5596106	5169710	8%
14º <i>BMZ Park</i>	45	5422353	4438820	22%
15º <i>Saatchi</i>	45	4206674	4119267	2%

Fonte: Revista "Meios & Publicidade", 26 de Fevereiro, 1999

Outra perspectiva de análise para aferirmos o peso das empresas multinacionais directamente ligadas à actividade publicitária, é observarmos quem são as principais agências de meios e centrais de compra a operar no mercado. Se observarmos o quadro 1.9, podemos constatar que apenas existe, nos dez primeiros lugares, uma agência de meios/central de compras de capital exclusiva ou maioritariamente português, ainda por cima numa posição modesta: *João Martins & Associados*, na 10ª posição. Por outro lado, se quantificarmos os valores comprados por essa empresa nos diferentes meios, constatamos que apenas representam 2,5% do negócio.

I. CARACTERIZAÇÃO E CONTEXTO DE MERCADO DAS AGÊNCIAS
E DA ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA EM PORTUGAL

Quadro 1.9

Investimento em publicidade das agências de meios/centrais de compra

(Jan /Dez –1998)

AGÊNCIAS	TELEVISÃO	RÁDIO	IMPRENSA	CINEMA*	TOTAL*
1ª Initiative Media	26.183,7	1.585,4	5.633,3	62,7	33.465,2
2ª Media Planning	16.159,4	3.320,9	3.525,8	45,9	23.052,0
3ª Universal Media	11.922,4	1.150,9	3.821,5	40,8	16.935,5
4ª TEAM	9.204,5	1.710,5	5.024,0	55,0	15.994,0
5ª OPTIMEDIA	9.005,1	1.565,6	4.279,7	135,5	14.985,9
6ª MEDIAPOLIS	9.387,5	1.587,1	3.922,6	81,6	14.978,8
7ª TEMPOMEDIA	9.948,5	1.023,5	3.359,0	39,1	14.370,1
8ª SAATCHI	12.287,6	308,0	1.406,0	6,7	14.008,3
9ª MINDSHARE	7.423,2	989,8	3.816,4	52,7	12.282,2
10ª J.MARTINS	5.233,3	737,0	2.663,8	141,2	8.775,3
11ª CARAT	4.366,7	315,9	1.290,2	55,1	6.027,9
12ª MEDIA DIRECTION	2.463,1	280,5	1.492,6	0,0	4.236,2
13ª GDDB	3.127,9	123,4	854,6	11,0	4.116,9
14ª TBWA/EPG	2.444,1	497,7	944,3	7,4	3.893,5
15ª PUBLIMEIOS	2.159,6	256,6	1.442,4	2,9	3.861,5
16ª MEDIA SPECIALIST	1.892,1	279,5	554,4	4,3	2.730,3
17ª MARKIMAGE	1.009,4	575,8	580,9	30,3	2.196,4
18ª CIA	628,6	118,0	140,9	0,0	887,5
OUTRAS (Directas)	7.478,7	3.171,0	17.699,2	109,4	28.459,1
TOTAL	142.325,4	19.597,9	62.451,6	881,6	225.256,5

*(Valores em mil contos)

No que se refere ao peso das diferentes regiões do país na actividade publicitária, Portugal é um país onde esta actividade está muito concentrada numa região: Área Metropolitana de Lisboa (AML). Um significativo número de empresas está muito concentrado na grande Lisboa. Com menor expressão segue-se o Porto, que representa cerca de 2% do mercado. A actividade existente noutras regiões do país acaba por ser insignificante.

A tradicional centralização do poder em Lisboa reforça ainda mais esta concentração, isto se considerarmos a importância de que se revestem muitas contas de empresas e organismos públicos, que tendem, salvo raras excepções, a privilegiar as agências sediadas em Lisboa. Por seu lado, o peso político-administrativo, a par de outros factores sócio-económicos, tem contribuído para que muitas empresas se tenham sediado na grande Lisboa.

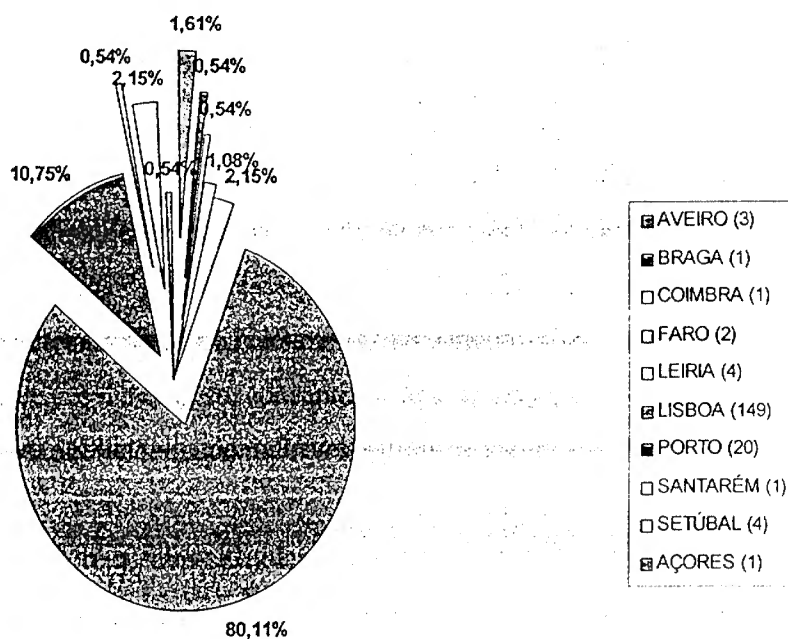
I. CARACTERIZAÇÃO E CONTEXTO DE MERCADO DAS AGÊNCIAS E DA ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA EM PORTUGAL

Por isso, Lisboa é, de longe, a região do país com mais empresas e volume de facturação (ver anexo 1.2 - *Repartição do Número de Empresas por Distritos e Escalões de Volumes de Negócios*, em 1997). Associadas a esta dinâmica empresarial estão as razões que explicam também o motivo pelo qual não existem outras regiões do país com suficiente dimensão crítica que justifique a existência de vários centros de *media* e publicidade. Os dados apresentados nos gráficos 1.1 e 1.2 espelham bem a hegemonia de Lisboa, com cerca de 80% das agências de publicidade e 95% das centrais de compra.

Gráfico 1.1

Agências de publicidade por distrito

AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE - DISTRITOS

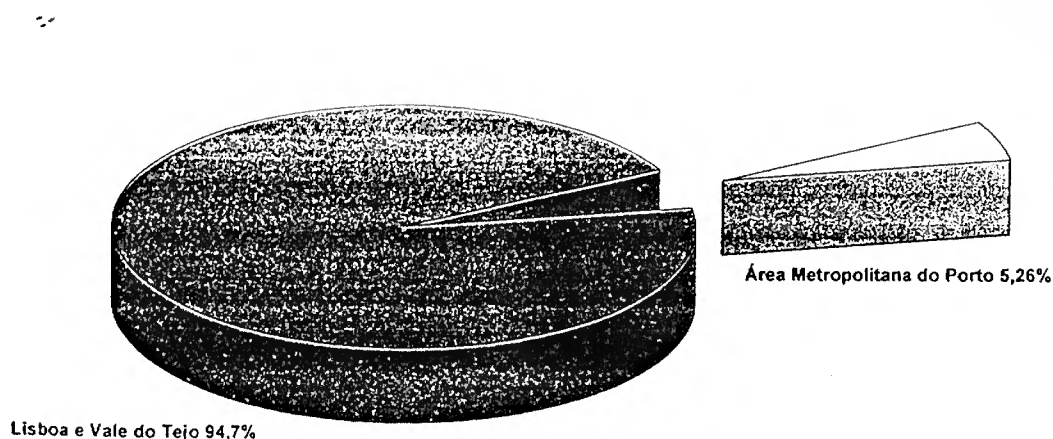


Fonte: Elaboração própria

Gráfico 1.2

Centrais de compra por áreas metropolitanas

CENTRAIS DE COMPRA - ÁREAS



Fonte: Elaboração própria

Os dados apresentados no anexo 1.2, permite-nos reforçar a ideia de hegemonia de Lisboa no que respeita ao número de empresas aí sediadas, inclusivamente face ao Porto, que possui cerca de metade das empresas de Lisboa. O Porto possui cerca de 41.415 empresas e Lisboa cerca de 82.952. Este protagonismo de Lisboa é extensível também ao sector da publicidade - é lá que se concentra a maior parte dos seus principais intermediários: agências de publicidade, de meios e centrais de compra.

Porém, tem-se notado, especialmente nos últimos dois anos, um relativo crescimento da importância do Porto não só enquanto mercado publicitário para as agências sediadas em Lisboa, como também em termos do crescimento das agências sediadas Porto que, em alguns casos, também têm conseguido ganhar algumas contas de organismos e empresas sediadas em Lisboa. A esse propósito, é curioso constatar percursos cruzados entre as agências sediadas no Porto e as sediadas em Lisboa. As primeiras estão a tentar expandir a sua actividade para Lisboa, e as segundas tentam reforçar a sua posição no Porto.

I. CARACTERIZAÇÃO E CONTEXTO DE MERCADO DAS AGÊNCIAS E DA ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA EM PORTUGAL

Como exemplo desse cenário, veja-se o facto de duas conhecidas agências do Porto (*Slogan* e *Idem*) terem sido compradas por duas multinacionais, *EURO RSCG* e *TBWAEPG*, respectivamente. Quando não são compradas são estabelecidas entre as agências nacionais e as agências multinacionais relações de parceria para projectos locais. Foi o que aconteceu com a *Young&Rubicam* e a *Sino*, que, para concorrerem à conta do *Porto Capital da Cultura*, constituíram um consórcio. Existem outras agências sediadas no Porto que têm conseguido uma certa afirmação no *ranking* nacional, nalguns casos com a contribuição de clientes sediados em Lisboa. É o caso da *BBZ*, da *OPAL* e da *NORTIMAGEM*, por exemplo.

A primeira agência com sede no Porto, *Canal 1* (que está integrada no *Grupo McCann Erickson*), encontrava-se na 33ª posição do *ranking* das agências de publicidade em 1997. Já em 1998 (Jan/Dez), as primeiras agências do Porto estavam nas seguintes posições do *ranking*: *Canal 1* (41º); *BBZ* (43º); *Nortimagem* (44º); *Opal* (45º); *Sino* (46º); *Slogan* (48º). Este relativo crescimento de importância do Porto - e das respectivas agências- na actividade publicitária tende a aumentar substancialmente nos próximos anos, na medida em que, a curto prazo, ir-se-á fazer reflectir a recente presença da *Dentsu* (um dos principais grupos de comunicação do mundo), que, em parceria com o grupo *Salvador Caetano*, criou a *Caetsu*, uma nova agência que irá actuar no mercado nacional através da sua sede no Porto. Por sua vez, e numa perspectiva de médio e longo prazo, a aproximação da Galiza ao Norte de Portugal pode vir a constituir um mercado emergente para as agências de publicidade, sobretudo as que estão sediadas no Norte, que, em alguns casos, já estão a elaborar estratégias para esse futuro mercado.

Em resumo, apesar da sua ainda pequena dimensão em Portugal, o mercado publicitário tem evidenciado um progressivo crescimento. Actualmente as agências de publicidade - cada vez mais organizadas em grupos de prestadores de serviços completos - tendem a integrar outro tipo de empresas na área da comunicação que lhes permita o desenvolvimento de novos negócios. De acordo com Dionísio, *et al*, (1999, p.197), "as agências de comunicação, de promoções ou de marketing directo, por exemplo, têm vindo a reestruturar-se, associando-se ou trabalhando em estrita colaboração com as agências de publicidade".

I. CARACTERIZAÇÃO E CONTEXTO DE MERCADO DAS AGÊNCIAS E DA ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA EM PORTUGAL

Por sua vez, a política de alinhamento internacional que muitas empresas seguem tem, por um lado, levado à associação e aquisição de empresas portuguesas por grupos internacionais e, por outro, condicionado o desenvolvimento de empresas genuinamente portuguesas, verificando-se que poucas conseguem alcançar uma dimensão significativa.

Actualmente as agências de publicidade desenvolvem a sua actividade em áreas que ultrapassam o simples aconselhamento ao anunciante. A tendência é para as agências serem cada vez mais especializadas mas integradas em grupos de serviço completo, cujas funções se estendem desde o aconselhamento, concepção, realização e implementação da campanha publicitária e avaliação da campanha realizada (funções da agência criativa) até ao planeamento de media e compra de espaço - que pode ser realizado quer pela agência criativa quer pela agência de meios e mesmo pela central de compras.

Por conseguinte, o desenvolvimento do sector em Portugal ocorrido na última década tem como consequência a coexistência de diversos tipos de agências: as de serviço completo, as criativas e, mais recentemente, as agências de meios.

1.3. Contexto e tendências gerais do mercado publicitário

Em Portugal, em menos de cinco anos, as agências de publicidade mudaram do dia para a noite. A *Cinevoz*, uma das agências portuguesas mais antigas, desapareceu para dar lugar a uma nova agência: *Milénio, Publicidade e Marketing Comportamental*⁸. Se, por um lado, as agências estão empenhadas em garantir um serviço o mais completo possível, desdobrando as suas estruturas em dezenas de áreas que vão desde as promoções até ao *design*, das relações públicas ao *direct*, por outro, viram a sua rendibilidade profundamente afectada. A rapidez desta transformação não permitiu criar condições ou mecanismos que garantam a remuneração pelo trabalho realmente importante de uma agência: a criatividade.

Os clientes tornaram-se mais conhecedores do marketing e agora questionam também o valor dos serviços da agência e a posição da publicidade dentro do *marketing mix*. Os clientes exigem cada vez mais da agência respostas globais, que envolvem outras formas de comunicação para além da comunicação publicitária tradicional. Cada vez mais o cliente precisa de ver na agência o seu departamento de apoio ao marketing, capaz de gerir múltiplas situações. Como nos sugere Edite Duque (*in* “Notícias APAP”, nº 52, p.11), Directora geral da *Ayer*, “o futuro é muito rápido e móvel. Uma agência tem que andar atrás do cliente, observando as coisas, quase que apresentando a proposta antes de receber o *briefing*”.

Nesse sentido, as agências precisam de se orientar mais para o mercado, uma vez que os clientes estão, constantemente, a aperceber-se de que a publicidade não é a única solução para os seus problemas de marketing. Por outro lado, as agências têm que trabalhar e ser recompensadas de um modo diferente. Elas têm que criar e reinventar novas competências de base e reorganizar as estruturas internas, de forma que lhes permita ir ao encontro dos desejos e exigências dos clientes.

⁸ De acordo com a sua Directora, o processo de transformação não passou pela falência da *Cinevoz*, mas sim por uma mudança da sociedade. Se o comportamento é agora a área privilegiada para a *Milénio*, a publicidade tradicional – em que o alvo é o consumidor – torna-se insuficiente. “É miopia considerar-se que a publicidade é a disciplina nobre da comunicação” (*Diário Económico*, 20 de Março de 1997, p.24).

I. CARACTERIZAÇÃO E CONTEXTO DE MERCADO DAS AGÊNCIAS E DA ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA EM PORTUGAL

Por conseguinte, devido às transformações sociais e económicas ocorridas em Portugal nos últimos anos, à permanente pressão nas formas de remuneração (determinadas pelas atractivas condições oferecidas aos clientes pelas centrais de compra) e à maior pressão e exigência por parte dos clientes, as agências vivem agora um período menos próspero e de profundas mudanças com impactos nas suas práticas de gestão e organização.

Emergiram também novos serviços, agentes e tecnologias que vieram alterar profundamente as regras deste negócio. As empresas procuram agentes especializados, que lhes resolvam não só as suas necessidades de comunicação publicitária, mas também as necessidades noutras área da comunicação, como as relações públicas, promoções de vendas, *merchandising*, marketing directo, etc.

O aparecimento das centrais de compra e das agências de meios adveio dessa crescente especialização, constituindo a sua área de intervenção os serviços de compra, o planeamento e a pesquisa de *media*. Actualmente, a maioria das agências de publicidade já não oferecem o serviço de compra de forma directa, remetendo-o para as centrais de compras e agências de meios. Em muitos casos, os serviços de planeamento e pesquisa em *media* continuam a ser feitos pela agência de publicidade, verificando-se, no entanto, uma gradual passagem destes serviços para as centrais de compra e agências de meios. Num futuro próximo é de prever que estes serviços sejam desenvolvidos apenas por estas empresas. Esta tendência já é visível em alguns mercados, nomeadamente o francês, em que as centrais de compra efectuem cerca de 50% do planeamento e 70% da compra de meios.

O aparecimento das centrais de compra de *media* como novo agente económico a actuar no mercado publicitário produziu naturais consequências, que confluíram com outros factores para a reestruturação da actividade publicitária. Um dos maiores impactos nas agências (com aparecimento das centrais de compra) verifica-se ao nível das remunerações. A introdução das centrais de compra no processo publicitário implicou uma modificação dos esquemas de remuneração.

Até 1990, era a agência que tratava da compra de espaço. Por esse serviço, bem como pela planificação, cobrava ao anunciante uma taxa sobre o seu investimento publicitário, que poderia atingir os 15%. A agência comprometia-se a remeter ao cliente os descontos obtidos, retendo para si o *rappel*. Com as centrais, o anunciante passa agora a pagar uma taxa igual ou inferior a 3% sobre o investimento publicitário, tendo ainda a vantagem de obtenção de maiores descontos devido ao poder negocial daquelas. As centrais comprometem-se a remeter para o anunciante todos os descontos obtidos.

À semelhança do que aconteceu noutros países europeus, em Portugal, a concentração do investimento resulta, em grande medida, da vontade do anunciante. A favorecer o processo de implementação das centrais de compra, observou-se, nos últimos anos, o aparecimento de novos suportes (novos canais e novos títulos, sobretudo ao nível da imprensa especializada), assim como o grande crescimento do investimento publicitário. Criou-se, por assim dizer, um espaço económico que permite comportar a existência de mais intermediários no processo de compra de espaço.

Com a expansão das centrais de compra, as agências de publicidade foram obrigadas a reformular a suas políticas e filosofias de gestão, de modo a compensarem as margens de lucro perdidas, o que passou por uma reestruturação de todos os seus processos. De acordo com Estrela (1996, p.82), a reestruturação das agências incidiu, concretamente, em três domínios:

- Redução dos seus recursos humanos, ou seja, despedimentos de colaboradores a fim de reduzir os custos fixos, em especial na área de produção e na área criativa;⁹
- Criação paralela de verdadeiros centros informáticos, que permitem fazer o trabalho de visualização, maquetização, composição de texto, etc, procurando-se, assim, diminuir os custos de produção;
- Canalização de uma maior percentagem do investimento para áreas *below the line*, nomeadamente na promoção.

I. CARACTERIZAÇÃO E CONTEXTO DE MERCADO DAS AGÊNCIAS E DA ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA EM PORTUGAL

Nas agências de serviço completo verificou-se a tendência para a separação e especialização das diversas áreas da comunicação. Antes da introdução das centrais de compra, já existiam agências que tinham retirado da sua estrutura os serviços de promoção e marketing directo, criando empresas associadas para explorar esses serviços. O aparecimento das centrais veio precipitar esse processo, na medida em que as agências de serviço completo criaram empresas associadas no sentido de agregarem clientes que não fossem clientes da agência, explorando, deste modo, novas fontes de receita. Esta estratégia explica-se pela necessidade de explorarem novas fontes de rendimento, que pudessem compensar a perda de rendimento proveniente da compra de espaço.

Em síntese, a tendência para a separação dessas áreas (compra e planeamento de espaço) de negócio, precipitada pela introdução das centrais de compra, poderá culminar na especialização da agência nos serviços de planeamento estratégico, de supervisionamento da produção e de aconselhamento. A longo prazo, a agência poderá transformar-se mais num órgão consultor de comunicação integrada.

⁹ O serviço de criatividade continua a não ser cobrado, pois os anunciantes exigem esse bónus na atribuição das campanhas.

CAPÍTULO II

**FACTORES E TRANSFORMAÇÕES
SOCIAIS E ECONÓMICAS COM
IMPACTOS NAS AGÊNCIAS E NA
ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA**

2.1. Enquadramento teórico: nova ordem social e económica

O interesse pela introdução de novos métodos de gestão e formas organizacionais explica-se essencialmente pela profunda mudança do contexto social, económico, tecnológico e cultural em que as empresas actuam (Kovács *et al.*, 1992).

Neste sentido, ao estudarmos as transformações em qualquer sector da actividade económica, devemos, antes de mais, analisar os factores externos que operam sobre ela. Somente com a identificação desses factores e da forma como eles se relacionam e desenvolvem no meio envolvente é que se torna possível perceber e identificar essas mudanças, assim como perspectivar tendências e cenários futuros. Como nos propõe a teoria contingencial (e a teoria geral dos sistemas), o tipo de actividade e a sua base técnica, bem como o meio circundante, influenciam a configuração estrutural das organizações. Segundo a teoria contingencial, quanto mais dinâmico e complexo for o ambiente em que a empresa funciona, maior é a necessidade de adoptar características do modelo orgânico e flexível para enfrentar a diversidade e a incerteza.

É nesse contexto que os acontecimentos que marcaram (ou estão a marcar) a actividade publicitária irão ser analisados neste trabalho. Os impactos desses acontecimentos já se fazem sentir na actividade publicitária e podem ser associados a factores de natureza económica, social/educacional e tecnológicos. Esses acontecimentos irão ser interpretados numa perspectiva generalista por forma a que o “económico” abarque tópicos que vão desde as mudanças ocorridas na economia/mercado nacional e internacional, às mudanças ao nível da actividade e do papel do retalhista, entre outras, que foram igualmente tratadas, mas de uma forma menos desenvolvida e virtualmente mais circunstancial.

Nesse sentido, iremos analisar e avaliar a forma como o mercado, economia e marketing mundial global se estão a desenvolver e, a partir desta análise, fazemos uma referência aos factores que mais directamente estão a afectar a actividade publicitária e as práticas de gestão e organização das agências de publicidade.

II. FACTORES E TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS E ECONÓMICAS COM IMPACTOS NA ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA E NAS AGÊNCIAS

De acordo com Ferreira *et al.*, (1996, p.68), “o ambiente externo de uma dada organização determina o seu funcionamento interno. Quando essa organização coloca os seus produtos no mercado constitui-se como uma componente do ambiente externo de outras organizações, determinando, em última instância, também o seu funcionamento interno. Do determinismo contingencial dos factores do ambiente externo emerge o relativismo do funcionamento interno das organizações”.

Apesar da discussão do tema deste trabalho não ser de todo restrita aos factores de natureza económica, social e tecnológica, é nosso entender que os efeitos mais marcantes na actividade publicitária surgem, fundamentalmente, associados a esses factores e às transformações sociais e económicas ocorridas nas últimas décadas.

A nova estrutura social, económica e industrial não é propriamente um fenómeno novo. Há muito que se vinha a perspectivar no horizonte, tendo vindo a intensificar-se depois da segunda metade dos anos 80. As trocas internacionais, e sobretudo os fluxos de investimento estrangeiro, multiplicaram-se. Simultaneamente assistia-se também ao aparecimento de novas formas de cooperação interempresas. Os acordos entre empresas, em particular de um mesmo bloco económico (Europa, América do Norte ou Ásia) intensificaram-se e muitas sociedades alargaram as suas actividades fora dos mercados nacionais, criando assim redes à escala mundial.

Esse processo de crescente interdependência das economias é visivelmente acentuado pelo estabelecimento de acordos entre grandes zonas, criando-se espaços de livre circulação de pessoas e bens e, em particular, pela multiplicação das alianças interempresas. Estas são estabelecidas geralmente entre empresas de nacionalidades diferentes, que procuram reforçar as suas posições através da combinação de competências diferenciadas, como forma de enfrentar a concorrência mundial. Subjacente a esta estratégia de expansão encontra-se a necessidade de se racionalizarem as suas actividades, de se consolidarem as suas posições no mercado e, se possível, de se adquirir ou de se conservar uma posição dominante no contexto da crescente concorrência.

Na década de 80, os movimentos de concentração e fusão de empresas aceleraram-se. Os acordos inter-empresas multiplicaram-se e diversificaram-se¹. Para além disso, as alianças tradicionais alteraram-se no seu objecto e na sua forma. Estas alianças facilitam a constituição de cadeias globais de grupos empresariais, através de processos de exteriorização e de segmentação de actividades ou estabelecimento de redes de cooperação. Estas cadeias fortalecem a sua capacidade competitiva e, consequentemente, o seu poder de intervenção a nível mundial. De acordo com o Grupo de Lisboa (1994, p.15): “A globalização da economia parece ser um processo inexorável que possibilita às cadeias mundiais de empresas financeiras e industriais a concentração de um enorme poder de decisão e de influência no destino de centenas de milhões de pessoas em todo mundo”.

Por seu lado, a internacionalização - em parte devido ao aumento generalizado do poder de compra - favoreceu o alargamento do mercado de bens de consumo e de bens intermédios, assumindo um carácter também mais global, no sentido em que apresenta características mais similares. Contudo, tal não significa, necessariamente, a uniformização da procura; antes pelo contrário, os mercados tendem a tornar-se cada vez mais exigentes, diversificados e, simultaneamente, sofisticados. As alterações no sistema de organização da produção constitui uma outra vantagem estratégica desenvolvida pelas empresas de forma a fazer face a um meio cada vez mais concorrencial e competitivo. O processo de desintegração vertical e espacial das empresas através de processos de segmentação produtiva, da exteriorização de actividades e da multiplicação de subcontratações e de acordos inter-empresas, contribui para o desenvolvimento de redes complexas de produção a nível mundial.

Neste contexto de tendências insere-se a actividade publicitária em Portugal, cada vez mais dominada pelos grandes grupos de comunicação multinacionais. No ponto 2.2 iremos ver como as transformações sociais e económicas globais estão a afectar a actividade publicitária e, em particular, as agências de publicidade em Portugal.

¹ Alguns dos motivos que estão subjacentes a estes movimentos têm a ver com a necessidade de partilhar custos de I&D, de beneficiar de tecnologias complementares ou de manter o domínio tecnológico, para além de constituir um meio para aceder a mercados estrangeiros, a pessoal altamente qualificado ou a determinados recursos financeiros.

2.2. Transformações associadas à globalização da economia e da comunicação

2.2.1. Enquadramento

O desenvolvimento das comunicações internacionais, da informática e das telecomunicações determinou, por um lado, uma redução drástica das distâncias económicas entre os diferentes países, e, por outro, uma redução do custo de recolha e tratamento da informação, quer no que se refere à exploração das vantagens salariais dos países menos desenvolvidos quer na exploração das vantagens associadas à flexibilidade.

Por seu lado, a circulação crescente da informação à escala mundial está a determinar uma convergência dos gostos dos consumidores, que passaram a dispor de uma maior informação sobre a gama de produtos disponíveis no mercado internacional e a manifestar um maior interesse no alargamento da gama de escolha e na diferenciação. Surgiram, assim, nichos e oportunidades de mercado à escala mundial com reflexo na identificação de padrões de consumo e o posicionamento social do consumidor. Por exemplo, formou-se um nicho/oportunidade de mercado mundial, tendencialmente uniformizado, para as marcas como a *Cartier*, *Chanel* ou *Cristian Dior*, etc, tal como se formou um nicho/oportunidade de mercado para produtos identificadores de uma geração ou de um dado estilo de vida.

Por conseguinte, a uniformização e a comunicação transformam, hoje em dia, muitos aspectos da vida económica e social. Uma outra cultura está a ser construída, já visível em métodos, novos processos, diferentes tipos de relações de trabalho, novas reengenharias nas empresas, etc.

A globalização está a tornar-se parte dos negócios para as pequenas e grandes empresas. No mundo sem fronteiras do mercado global, informação, produtos ideias, capital e trabalho movimentam-se mais livremente entre as fronteiras, permitindo às empresas um crescimento em dimensão e capacidades de expansão dos mercados e de produção com custos mais competitivos.

O mundo dos negócios globais confere às indústrias a oportunidade de se reinventarem em redes ligadas por objectivos específicos. Países e áreas racionalizam a produção, vendem produtos cruzados, partilham desenvolvimentos técnicos e transferem as melhores práticas de gestão e organização empresarial. Tudo isto tendo como resultado final a redução de custos, a conquista de novos mercados e o aumento da produtividade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

De acordo com Brown (1994, p.28), qualquer organização que vise agir globalmente deve tomar decisões com base em objectivos globais gerais. Outro aspecto a considerar é que a empresa que está disposta a concorrer a nível global deve assegurar a sua vantagem competitiva nos mercados domésticos, sob pena de perder a sua quota. Por conseguinte, a civilização da mudança - acelerada e imposta pela globalização - coloca-nos perante muitas situações novas. As organizações são, por assim dizer, chamadas a repensar os seus paradigmas², adoptando como medida de sobrevivência a estratégia que se resume a “pensar globalmente e agir localmente”. A eliminação das fronteiras, a internacionalização da competição e o aparecimento dos mercados transnacionais obriga as empresas a reverem as suas estratégias internacionais/multinacionais/globais. Muitos autores concordam que qualquer empresa que comercializa bens ou serviços em mais do que um país e que tenha sedes administrativas para planear e controlar as actividades nesses países pode ser designada de empresa multinacional.

A orientação geocêntrica da empresa global é baseada na concepção de que os mercados globais são constituídos por similaridades e diferenças e de que é possível desenhar uma estratégia global (que reconheça, simultaneamente, essas similaridades e diferenças) com uma redução dos custos de produção da campanha. Por outras palavras, a publicidade global permite estender a campanha publicitária doméstica a outros mercados estrangeiros onde a agência (ou grupo de comunicação) opera, ou adaptar a campanha de acordo com as necessidades e cultura de cada mercado.

² No sentido de Kuhn. Para este Autor o conceito de paradigma – sinónimo académico de modelo, norma, ou padrão – é uma forma de interpretar um determinado fenómeno. É um conjunto de formulações que pressupõe uma ruptura brusca com os pressupostos tradicionais e que, por sua vez, coloca problemas até então não considerados.



Nesse sentido, podemos concluir que uma empresa global se concentra em encontrar similaridades entre os diferentes países e em unificar as influências nos mercados mundiais. Sendo assim, é fácil entender a razão pela qual as empresas globais adoptam uma comunicação global para satisfazer os consumidores globais³.

As empresas multinacionais enfrentam a competição intensa nos mercados mundiais e o crescimento da sofisticação do consumidor estrangeiro tem levado a estratégias publicitárias mais sofisticadas. Empresas que operam globalmente deparam-se com diversos problemas, tal como o aumento dos preços que derivam de campanhas publicitárias coordenadas em mais de um país, que juntamente com o desejo de uma empresa comum mundial ou imagem de um produto, tem feito com que as empresas multinacionais procurem atingir um maior controle e eficiência nas campanhas publicitárias, sem sacrificar, necessariamente, responsabilidades locais.

O futuro da publicidade é em grande medida influenciado pela globalização⁴. Os anunciantes têm cada vez mais estratégias internacionais, que mais não são do que o resultado do grande desenvolvimento técnico e tecnológico operado em diversos sectores e que contribuiu de uma forma significativa para o desenvolvimento dos *mass-media*. A publicidade tende a tornar-se cada vez mais mundial. Esta mundialização deve-se à maior facilidade de circulação da informação que começa a dar sentido ao que foi designado por “Aldeia Global”. Existem, porém, algumas excepções: países que devido às suas raízes/tradições sociais, culturais e políticas não estão tão receptivos aos estímulos despoletados pela publicidade global, ao contrário de todos os outros, onde a abertura a esses novos estímulos é muito mais evidente.

³ Deve - se a Theodore Levitt a introdução do termo “ *Global Marketing* ” pela primeira vez. Ele sugere que as empresas podem desenvolver uma publicidade mundial e estratégias de comunicação globais para os seus produtos.

⁴ Já em 1927, H.K. McCann apresentara o conceito de globalização como sendo o factor que iria revolucionar de forma decisiva o mundo da publicidade. Volvidos 70 anos, a ideia tornou-se um facto consumado que tende cada vez mais a consolidar-se.

De acordo com Bui *et al.* (1994, pp.53 e 54), “as empresas quando optam por uma standardização mundial das campanhas e das mensagens publicitárias (quando optam por uma publicidade global) têm que considerar que, para ser aplicável a vários países, a publicidade global necessita de identificar as tendências comuns eternas e universais, que transcendem os limites temporais e espaciais e proporcionam as mesmas associações junto de consumidores de diferentes nacionalidades (valores como a juventude e o amor podem ser considerados como valores universais)”. A publicidade global⁵ contribui de uma forma significativa para a homogeneização dos comportamentos de compra, visto que tende a fazer comprar, por todos, o mesmo produto, destruindo a originalidade de cada um para os tornar semelhantes pela compra. Por outras palavras, podemos sugerir que a perspectiva global direcciona produtos e publicidade para os mercados mundiais em vez de multiplicar mercados nacionais.

2.2.2. Extensão ou estandardização das campanhas

Gradualmente estão a desaparecer as diferenças pré-existentes em gostos nacionais ou em modos de fazer negócio. As preferências comuns levam, inexoravelmente, a uma estandardização dos produtos, mercados e comércio. Esta comunidade de preferências está a ser criada, por um lado, pela convergência do mundo cultural e, por outro, pela convergência dos *media*. A televisão e o cinema criam elementos para partilhar culturas. As barreiras culturais são progressivamente reduzidas. Os países trocam *outputs* dos *media* através de redes de satélite e os programas e culturas estrangeiras atravessam mais facilmente as fronteiras de uma nação para a outra.

Hoje, ninguém ousa negar que o mundo está a tornar-se cada vez mais pequeno. Com a convergência da demografia, com a facilidade com que as pessoas podem ir de um continente para outro, é mais fácil criar relações entre pessoas aparentemente diferentes.

⁵ Da mesma forma que é necessário distinguir a globalização da internacionalização, também é necessário diferenciar publicidade e marcas globais de publicidade e marcas internacionais. A perspectiva global direcciona a publicidade e marcas para mercados mundiais em vez de multiplicar mercados nacionais e a publicidade internacional deve ter em conta que a decisão de adoptar campanhas standardizadas ou modificadas depende dos factores motivacionais do mercado-alvo.

Por seu lado, o cabo é também um fenómeno mundial. O cabo como suporte publicitário é uma oportunidade para as marcas mundiais, cuja vantagem reside em atrair audiências de massas das grandes cadeias/ redes televisivas. Esta evolução partiu do princípio de que, desde que as barreiras culturais fossem minimizadas, os consumidores mundiais iriam responder equitativamente a apelos similares independentemente das suas (aparentes) diferenças.

“

Por exemplo, quando a *Pepsi* alargou as suas operações comerciais a outros mercados, estava, consequentemente, a alargar a sua estratégia de comunicação. Em cada país em que a *Pepsi* opera, vende exactamente o mesmo produto e a sua comercialização e comunicação é feita com base nos mesmos temas e princípios publicitários usados nos Estados Unidos. Existem algumas razões que justificam a globalização da publicidade:

- Em oposição ao uso de diferentes estratégias e campanhas em cada país, a venda e *performance* global de uma marca internacional será reforçada se for difundida uma mensagem coerente pelo mundo ou por uma determinada região geográfica (ex: Europa);
- As empresas multinacionais, para sobreviverem num ambiente altamente competitivo, no qual operam, devem perseguir políticas globais genuínas e geocêntricas, que irão provocar atitudes positivas relativamente à integração de grande parte dos elementos do *marketing mix*, incluindo a publicidade. Isto porque os mercados mundiais estão a tornar-se cada vez mais parecidos nas suas características de procura⁶;

- Podem ser obtidos ganhos (economias de escala) significativos com a standardização de uma campanha de publicidade, na medida em que o desenvolvimento da estratégia principal e da campanha permite a redução dos custos de produção (por exemplo, ao nível do pessoal e dos próprios custos de concepção).

Em síntese, é muito menos dispendioso, do ponto de vista de produção, o desenvolvimento de uma campanha única para vários mercados do que o desenvolvimento de uma campanha em separado para cada mercado.

2.2.3. Adaptação e localização das campanhas

O conceito de localização do marketing é baseado no facto de que cada mercado (país) tem as suas próprias características culturais, valores e estilos de vida. O publicitário deve tomar isto em consideração e adaptar a campanha publicitária às características especiais de cada mercado (país/região). A publicidade adaptada implica alterar o produto para corresponder às condições ou preferências locais. Há vários tipos de adaptação. Por exemplo, uma empresa pode desenvolver:

- Uma versão regional dessa campanha (como por exemplo, uma versão para a Europa Central ou Sul);
- Uma versão para cada país da sua campanha publicitária. É, por exemplo, o que faz a *General Foods* faz relativamente aos seus cafés - enquanto os ingleses gostam de beber o seu café preto, os povos da América Latina preferem o gosto da cevada.

⁶ A este propósito Theodore Levitt (Newsweek, 19/9/9, p.56) justifica os comportamentos globais com o sucesso da McDonald's em Tóquio e Paris, e até com o facto de jovens revolucionários iraquianos usarem roupas de estilo ocidental e jovens do mundo inteiro gostarem de ouvir música pop e usar *jeans*.

Um outro exemplo é a *Nescafé* (marca mundial para a empresa *Nestlé* do café instantâneo), que, apesar de ser usado no mundo inteiro, é alvo de mensagens publicitárias diferenciadas de acordo com as características culturais dos diferentes países e regiões. Por exemplo, no Japão e no Reino Unido, a publicidade reflecte a preferência dos dois países pelo chá, enquanto na França, Alemanha e Brasil as preferências culturais pelo café sugerem uma mensagem e uma formulação publicitária diferentes:

- Versão citadina da sua campanha publicitária: quando a campanha de publicidade precisa de ser adaptada aos gostos, cultura e valores de uma determinada cidade ou região específica – é caso de algumas acções desenvolvidas para os consumidores de determinadas cidades/regiões restritas.

Por seu lado, a linguagem é uma das maiores barreiras para uma eficaz comunicação através da publicidade. O problema envolve as diferentes linguagens dos diferentes países e diferentes linguagens ou dialectos do próprio país. Tal como nos sugere Cateora (1997), a falta de preocupação em lidar com a linguagem pode dificultar a identificação das mensagens. Por exemplo, nos países francófonos, o nome dado a uma marca de pasta de dentes, “cue”, significa, em francês, “diarreia”. Outro exemplo é o que aconteceu com a *Parker*, quando traduziu para espanhol um cartão de um mostrador para a sua marca de tinta, cuja versão original (americana) significava: “evite embaraços - use *Quink*”; por sua vez, a versão espanhola significava: “para evitar gravidez - use *Quink*”.

Por conseguinte, a cultura é muito importante para o estudo da publicidade e especialmente da publicidade global. Se nós considerarmos, presentemente, a amplitude da publicidade para influenciar os consumidores (e para gerar uma acção de compra do produto, torna-se óbvio que os publicitários devem estar atentos e estudar a cultura. Devem ser, por assim dizer, uns antropólogos da comunicação. O publicitário tem, cada vez mais, que lidar com a cultura das pessoas e características do mercado local.

II. FACTORES E TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS E ECONÓMICAS COM IMPACTOS NA ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA E NAS AGÊNCIAS

Em síntese, as diferenças entre mercados nos padrões linguísticos e comunicativos, assim como padrões culturais, constituem os principais motivos para justificar a razão pela qual as campanhas de publicidade devem ser adaptadas a cada país/região/mercado. Podem existir outras razões, como, por exemplo, as diferentes restrições legais em cada mercado, o nível de desenvolvimento social/educacional e económico, assim como a própria oferta e desenvolvimento dos *media* em cada país.

2.3. O mercado português após a adesão à União Europeia

Portugal é, sem dúvida, um dos mercados europeus que conheceu, nos últimos anos, uma maior evolução. As transformações económicas e sociais, que em grande parte decorreram da adesão do nosso país à União Europeia, tornaram o país mais atractivo para as empresas multinacionais, no sentido de colocarem aqui os seus produtos.

A influência externa no desenvolvimento no mercado publicitário português traduziu-se num substancial aumento do investimento publicitário, denotando uma subida de 13,5 milhões de contos em 1986 para cerca de 200 milhões de contos em 1998. O mercado publicitário português tornou-se mais atractivo. A grande maioria das agências de publicidade multinacionais abriram as suas filiais em Portugal e as já existentes reforçaram a sua estrutura.

Por conseguinte, a adesão de Portugal à CEE (UE) veio tornar o país mais atractivo e permeável às tendências de desenvolvimento internacional da actividade publicitária. Apesar da distância que nos separa ao nível do investimento publicitário de outros países europeus, a publicidade no nosso país está, hoje, mais próxima dos padrões europeus.

Por seu lado, o *know how* exportado pelas agências multinacionais, através do reforço da sua presença em Portugal, permitiu conferir outra dinâmica à actividade e uma atitude mais profissional e competitiva às agências de publicidade em geral. Nesse sentido observou-se um salto qualitativo das mesmas, quer ao nível das práticas de gestão e organização empresarial, quer ao nível da qualidade dos serviços prestados.

2.3. O impacto das TIC nas práticas de gestão e organização do trabalho

O grandioso contributo que a ciência fez à indústria tornou possível automatizar os processos e métodos de gestão e organização do trabalho. O advento do computador e das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) tornou possível acelerar os fluxos de informação e otimizar os recursos inerentes ao processo produtivo das empresas e organizações. De acordo com Masuda (1980, p.85), “(...) as tecnologias de informação e comunicação são as grandes forças que modelam as relações sociais, económicas e políticas, dando origem a um novo tipo de sociedade qualitativamente diferente: a sociedade da informação”.

A tecnologia é o conjunto dos processos de transformação realizado pela empresa, compreendendo ao mesmo tempo o fluxo de base das operações internas, o conjunto do que ela compra para o alimentar e o que ela entrega finalmente ao exterior. Por seu lado, os avanços na tecnologia e a agressividade dos mercados irão fomentar o crescimento da subcontratação de trabalhadores quer nas actividades do núcleo quer nas periféricas. As fronteiras de demarcação podem mudar com o tempo, assim como o impacto tecnológico nas funções tradicionais, por exemplo. De acordo com Moniz (1996, p.29), “a mudança tecnológica produz, sem dúvida, um efeito assinalável sobre o conteúdo das tarefas, e, por conseguinte, sobre os requisitos de qualificação para a execução dessas tarefas. Com a difusão das tecnologias de informação nos diversos sectores, aparecem novos perfis profissionais com uma qualificação de nível mais alargada, permitindo uma maior flexibilidade e polivalência”.

Neste sentido, Butera (1991) considera que as novas tecnologias permitem autonomizar as funções de controlo e de regulamentação dos processos produtivos. Na produção, a parte do trabalho de transformação confiada ao homem reduz-se consideravelmente. É o que se chama *fenómeno de supressão do trabalho directo*.

Um dos efeitos da tecnologia diz respeito às estruturas de organização e à gestão da produção. Ainda de acordo com Butera (1991), a economia fundada sobre o investimento tecnológico destinado à realização de economias de mão de obra cedem lugar às economias de eficácia e de competitividade. O investimento tecnológico está associado à estratégia geral da empresa em matéria de produtos, mercados e de estruturas de produção. Neste sentido, as consequências sobre a empresa (vida/morte, reagrupamento/separação, expansão/contracção, competição/acordos, etc) explicam-se pelo facto das novas tecnologias derivarem de uma “matéria estratégica”.

Em algumas agências portuguesas e estrangeiras, a tecnologia já está a fazer algumas transformações, como, por exemplo, ao nível dos departamentos criativos e respectivos processos de produção. As agências de rede de comunicação estão a ser estabelecidas tanto interna como externamente, tanto com clientes como com fornecedores. As ligações, por sistemas de e-mail, entre agências e clientes já se começam a fazer sentir profundamente, constituindo uma base fundamental para o desenvolvimento da actividade publicitária.

Por seu lado, as aplicações das novas tecnologias começam a ser cada vez mais alargadas e sofisticadas. Desde os sistemas de fotocomposição até à saída de películas, passando pelo tratamento de imagem, os equipamentos disponibilizados no mercado começam a oferecer resposta para todas as necessidades. Permitem a integração total dos vários sistemas informáticos, ou seja, permitem a integração de um texto oriundo de um *Macintosh*, por exemplo, com fotografias tratadas em *FotoShop*. Adaptam e trabalham a informação oriunda de qualquer sistema proprietário. Ficam, assim, de lado os tradicionais problemas de compatibilização dos equipamentos utilizados pelo editor: pré-impressão e saída de película, etc. Dado o ritmo dos avanços da tecnologia, vai ser vulgar a realização do circuito, agência, cliente e meio, através de imagens digitalizadas por um simples computador, com evidentes repercussões nos actuais processos e métodos de gestão e organização do trabalho das agências.

II. FACTORES E TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS E ECONÓMICAS COM IMPACTOS NA ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA E NAS AGÊNCIAS

Por conseguinte, a introdução das novas tecnologias nos locais de trabalho veio alterar profundamente as práticas de gestão e organização das agências de publicidade. E coloca também várias questões não só ao nível da organização das próprias tarefas, como também ao nível dos relacionamentos, quer entre o trabalhador e o produto, quer entre o trabalhador e os outros trabalhadores.

A implementação das novas tecnologias nas organizações vem colocar também algumas questões ao nível social e psicológico na relação dos trabalhadores com as organizações. Por exemplo, um gestor da agência de publicidade *Chiat Day* (um dos seus 40 empregados) perdeu o seu escritório, na sequência de um programa piloto para criar o «escritório virtual»: “Sem o meu escritório, perdi o meu sentimento de segurança de um escritório com o meu nome ... mas é algo que temos de deixar para trás”, afirma.

Com efeito, juntamente com as vantagens do escritório virtual surgem algumas preocupações: as oportunidades de interacção são, por vezes, limitadas e a criatividade, inovação e mesmo algumas questões morais e um sentimento de grupo podem ser afectados negativamente. Como afirma Roswell, funcionário da *Chiat Day*: “tenho hesitado em montar o meu escritório em casa. Vou para a empresa porque quero fazer parte dela”. Contudo, Jay Chiat, presidente desta agência, considera “que o trabalho já não é um lugar mas antes um processo” (Diário Económico, 10 Outubro de 1996, p. 7).

As novas tecnologias estão também a ter implicações ao nível da relação cliente/agência, na medida em que podem ser utilizadas para aprofundar a relação entre clientes através do aumento da transferência de custos, permitindo às agências procurarem novas fontes de rendimento.

Para responder aos novos cenários de mercado, as agências têm agora que rever as suas estruturas e os seus modelos e práticas de gestão e organização empresarial. Têm de criar estruturas horizontais e adoptar modelos de gestão mais flexíveis. As empresas precisam também de ganhar flexibilidade para se adaptarem e responderem melhor às mudanças do mercado e ao impacto das novas tecnologias, e às competências exigidas por estas.

Em síntese, agora são as novas tecnologias que marcam o ritmo. Novos suportes, novas formas de comunicação começam, a uma velocidade vertiginosa, a delinear um esboço manchado de um futuro cada vez mais incerto para as agências de publicidade tradicionais.

Simultaneamente, o impacto das novas tecnologias sobre a organização económica e social coloca desafios e problemas à sociedade em geral e às empresas em particular. Nesse sentido, a avaliação dos efeitos sociais da implementação de novas tecnologias avançadas de produção nas empresas sobre a evolução do emprego e das qualificações merece uma especial atenção por parte dos actores e líderes das agências de publicidade em Portugal.

2.5. Ambiente geral de mercado e pressões competitivas - tendências

Nos últimos anos, o fenómeno da globalização da publicidade e da comunicação contribuiu para tornar este mercado ainda mais competitivo. Até porque ficou por destruir a teoria que defende que a publicidade global e standardizada pode funcionar efectivamente. Segundo estudo de Morris (1997)⁸, saem fortalecidos os pressupostos da teoria que defende a internacionalização: a mensagem única e universal pode beneficiar a imagem de marca e poupar elevados custos na produção publicitária.

Uma das críticas de que as agências de publicidade têm sido alvo é o facto de terem falhado o conceito e a ideia de marketing integrado. O conceito de «agência de serviço completo» é um conceito relativamente vazio e que foi sempre muito mal definido. Por este motivo observamos, cada vez mais, outras entidades a concorrer com este negócio, tornando o mercado cada vez fragmentado. As agências de publicidade sentem-se mais ameaçadas. Já não têm exclusividade na prestação de serviços inerentes à sua actividade.

⁷ Diário Económico, 10 Outubro de 1996, p. 7

⁸ Porém, Jon D. Morris não deixa de alertar para a necessidade de levar em consideração as diferenças culturais quando se produz globalmente, de forma a que a mensagem seja aceite em todos os países (*Diário Notícias*, 21 Julho 1997, p.24).

II. FACTORES E TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS E ECONÓMICAS COM IMPACTOS NA ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA E NAS AGÊNCIAS

As características dos produtos e serviços globais estão a tornar-se cada vez mais iguais, fragmentando o mercado e aumentando mais o poder do retalhista; conferindo, simultaneamente, maior importância à comunicação *below the line*. Ao contrário do que aconteceu num passado recente, as agências de publicidade estão a interessar-se por negócios menos atractivos como, por exemplo, a concepção de brochuras e *mailing's* directos. O reconhecimento do interesse por estas áreas está a gerar novas oportunidades de negócio e a obrigar as agências a alterar as suas configurações organizacionais e estratégias empresariais para poder prestar esses serviços.

Uma das estratégias das agências para responder a esta nova exigência e tendência de mercado tem sido dada através da aquisição ou associação de empresas especializadas nessas áreas de comunicação. Por exemplo, a *JWT* está a realizar parcerias com outras empresas, com vista a oferecer um serviço completo de comunicação. Como nos sugere Manuel Patarrana, Director Geral da *J.W.Thompson*: “de uma agência de publicidade queremos passar a uma agência de comunicação total”⁹. Estas parcerias manifestam-se nas várias disciplinas, desde o marketing, *design* até às relações públicas.

A *Young & Rubicam* optou por criar agências autónomas que se dedicam a questões de *design* e *merchandising*. Outras agências posicionam-se em áreas que consideram negligenciadas pelas agências existentes. As agências procuram infiltrar uma lista de clientes cada vez maior ao aceitarem pequenos projectos com a intenção de enveredar, mais tarde, por trabalhos mais rendíveis.

Os movimentos de concentração e fusão das agências de publicidade têm vindo a intensificar-se no nosso País. De acordo com Ferreira *et al* (1996, p. 315)), “uma das tendências da actualidade é a crescente aceleração da internacionalização e expansão das organizações. Fusões e aquisições são práticas corrente em numerosos sectores de actividade, confrontando-se as organizações com crescente competição económica e cooperação internacional”.

II. FACTORES E TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS E ECONÓMICAS COM IMPACTOS NA ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA E NAS AGÊNCIAS

A esse propósito Manuel Maltez, Director Geral da *EURO RSCG*, afirma que “a evolução provável é a concentração deste mercado, com as agências grandes a ficarem maiores e as de menor dimensão mais pequenas, com tendência para especialização em nichos de mercado”¹⁰.

Por exemplo, a *EURO RSCG* comprou recentemente a *Slogan*, uma agência de publicidade muito bem posicionada no mercado nortenho. Para esta multinacional, a aquisição desta agência faz parte de uma estratégia de crescimento e consolidação em Portugal e, neste caso particular, no Norte. De acordo com Miguel Fernandes, “o futuro da *EURO RSCG* passa pela diversidade da oferta de serviços e não apenas pela publicidade. Daí que esta agência se tenha reorganizado nomeando diferentes directores para cada disciplina, o que ainda é acompanhado por um cruzamento de informação entre estes, de forma a que não seja obrigado a procurar fora da agência outras soluções de comunicação (...)”¹¹.

Outro exemplo que pode confirmar esta tendência, é a compra da *Markimage* pela *McCann Erickson*: “(...) a compra da *Markimage* integra-se no plano estratégico que envolve a aquisição de unidades em áreas de negócio onde a *McCann* não tem estado, como o *below the line*, e que desde há alguns anos é objectivo do grupo”, afirma Silva Gomes¹².

Uma das áreas (para além de outras oportunidades nas actividades *below the line*) em que será previsível o crescimento é ao nível da publicidade interactiva e do marketing directo. Porém, algumas agências tradicionais ainda não têm um conhecimento profundo do negócio.

⁹ *Diário Económico*, 11 de Julho de 1997, p. 24.

¹⁰ In: *Notícias APAP*, nº 57)

¹¹ In: *Diário de Notícias*, 22 Setembro 1997, p. 18

¹² In: *Diário Económico*, 9 Julho 1997, p. 24

II. FACTORES E TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS E ECONÓMICAS COM IMPACTOS NA ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA E NAS AGÊNCIAS

Para ultrapassar essas dificuldades as agências tradicionais apoiam-se também no *outsourcing* para a parte pesada desses trabalhos. Outras tendem a criar parcerias com empresas especializadas nesta área ou criar internamente as suas próprias empresas especializadas. Por exemplo, na área da publicidade interactiva, o grupo *Publicis* tem vindo a preparar uma rede de agências virtual, denominada *Publicis Technology*. A rede tem sede na internet e é apoiada por um pequeno número de escritórios reais¹³.

Por seu lado, as próprias empresas de produção que tradicionalmente se limitavam a servir as agências estão também a investir em novas tecnologias (como é o caso dos gráficos e *CD-ROM*) para produzir e diversificar o seu negócio. Segundo José Morais, nos próximos anos vamos assistir ao desaparecimento dos sectores de montagem e fotolito: “cada vez mais esta indústria vai desaparecer e a indústria gráfica vai tornar-se uma indústria de comunicação”.¹⁴

Neste ambiente competitivo, a redução dos rendimentos obriga as agências a serem mais racionais na gestão dos *cash flows*. O problema do aparecimento das centrais de compra de meios veio agravar esta situação, na medida em que veio reduzir em grande parte aquilo que eram as margens e os benefícios que as agências obtinham. Veio retirar das agências uma massa financeira significativa. E ao retirar esse *cash flow* reduz a possibilidade (sobretudo às pequenas e médias agências) de gerarem massa financeira que lhes permita fazer novos investimentos na agência.

¹³ Ver a este propósito, Rodrigues, Luís, In: *Diário Económico*, 15 Setembro de 1997, p. 32

¹⁴ In: *Briefing*, Fevereiro de 97

II. FACTORES E TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS E ECONÓMICAS COM IMPACTOS NA ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA E NAS AGÊNCIAS

Com efeito, as forças competitivas dos anos 90 ameaçam e fragilizam as agências de publicidade pelos seus elevados custos de estrutura e de pessoal e pela maior permeabilidade do seu negócio. As margens de lucro das agências são cada vez mais esmagadas, o que vem tornar mais difícil para as agências reunirem recursos que lhes permitam conceber uma estratégia de investimento no conhecimento e na criatividade. Do ponto de vista das agências, não se pode ter bons técnicos nem apostar na evolução tecnológica se as agências não forem devidamente remuneradas.

É também de referir que o monopólio da agência sobre a criatividade começa a ser questionado não só por alguns clientes que procuram, fora dos serviços da agência, essa criatividade, como também pelos *freelancers* (e outros consultores) que começam a oferecer os seus serviços às empresas, algumas vezes a preços mais acessíveis.

As agências de publicidade têm dificuldade em prestar um serviço relativamente completo aos seus clientes. Os anunciantes tinham até há relativamente pouco tempo uma certa dificuldade em encontrar no mercado fornecedores de diversos serviços comunicação. Actualmente essa dificuldade não é tão grande, já que agora é mais fácil encontrar uma rede de fornecedores especializados que lhes conseguem prestar serviços de acordo com as suas diferentes necessidades de comunicação.

A própria fidelização entre o cliente e a agência tende a diminuir. Um bom exemplo deste aspecto é a abertura frequente de concursos na expectativa de retirarem maiores benefícios das agências. Grandes empresas (como a *Nestlé* e *Mars*, por exemplo) estão constantemente a rever os seus investimentos publicitários em produtos maduros e de baixa *performance*. Isto deve-se ao facto de a publicidade tradicional (*above the line*) ser cada vez menos considerada como o mais importante elemento do *marketing mix*. Tanto mais que muitos estudos têm vindo a sugerir que é muito difícil concluir com segurança que a publicidade é, por si só, suficiente e eficaz para criar e vender uma marca. Também se assiste cada vez mais a uma pressão junto dos departamentos de marketing no sentido de justificarem a eficácia dos seus investimentos em publicidade.

II. FACTORES E TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS E ECONÓMICAS COM IMPACTOS NA ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA E NAS AGÊNCIAS

Em termos de competitividade, podemos admitir que, em Portugal, existem dois níveis diferentes. Ao nível das agências multinacionais, estas têm grande parte das suas contas por alinhamento, e em relação a elas a competitividade é relativa, não dependendo tanto do mercado nacional. O seu negócio está em grande parte assegurado por lógicas que têm a ver com a prestação de serviços em Portugal. No que se refere às agências de pequena e média dimensão, é um mercado altamente competitivo. É aparentemente um mercado de fácil entrada, permeável ao aparecimento de novos projectos e à entrada de novos operadores. É um mercado pouco definido no que diz respeito às suas áreas de intervenção.

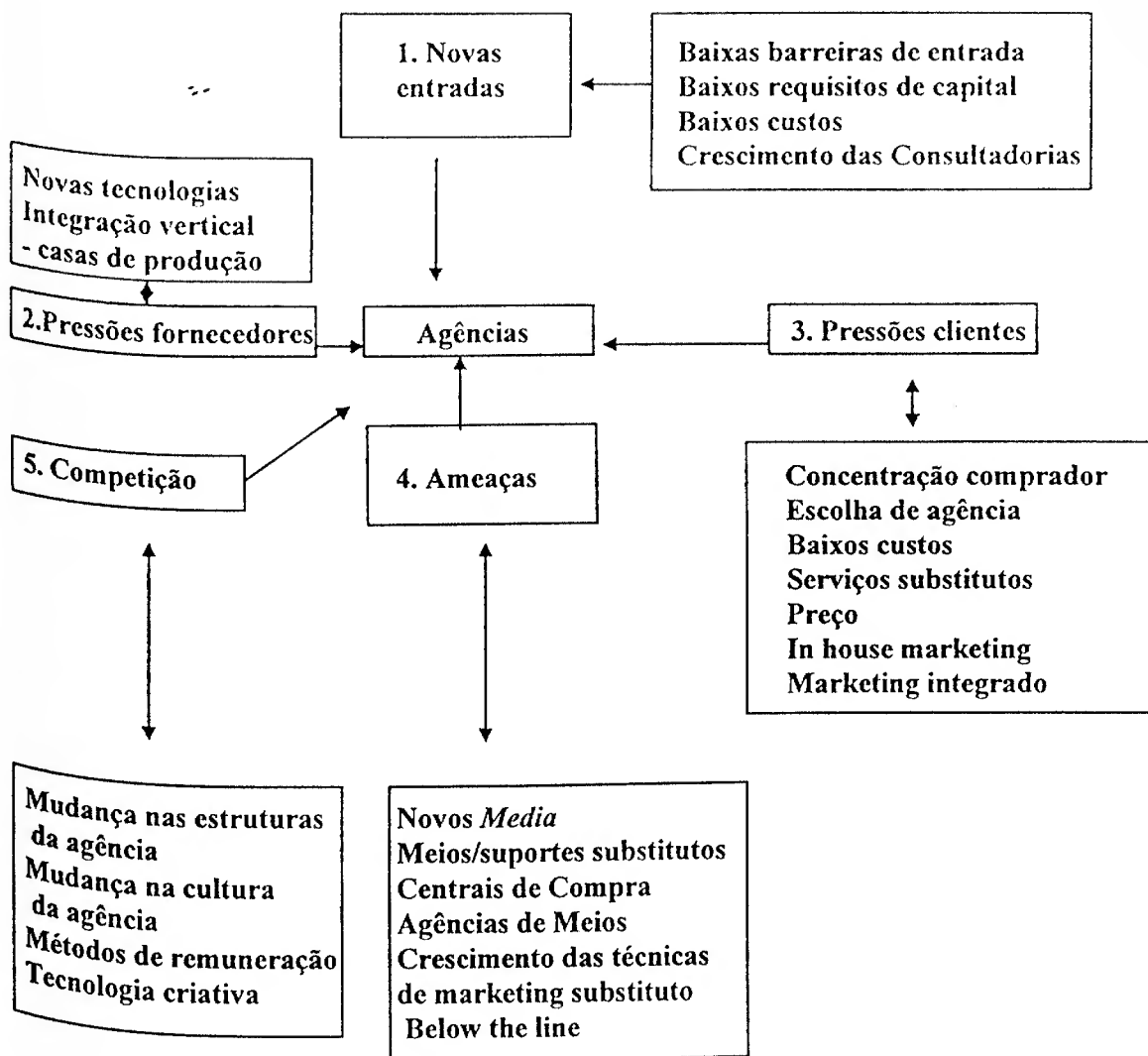
O que é hoje uma agência de publicidade? Qual é o seu negócio? Quem são os concorrentes? São questões cujas respostas não são fáceis de precisar - não só os concorrentes acabam por ser múltiplos, como também os próprios fornecedores podem ser concorrentes da agência. Por outro lado, a actividade das agências é, geralmente, entendida e percebida mais como uma actividade de intermediação do que de criação de valores.

Alguns dos serviços que podem constituir uma importante e nova fonte de remuneração das agências não são reconhecidos como serviços que devem ser pagos pelos clientes das agências. É o caso da consultadoria e planeamento estratégico da comunicação. As agências consideram que prestam estes serviços mas que não estão a ser remuneradas por esse trabalho.

Embora não seja o objectivo deste trabalho analisar detalhadamente o ambiente competitivo do mercado publicitário em Portugal, é importante compreender como é que as pressões ambientais podem ter impacto na estrutura e nas práticas de gestão e organização das agências de publicidade. A figura 2.1, inspirada na estratégia e forças competitivas de Michael Porter, permite-nos observar de que modo as forças competitivas podem ter impacto nas políticas e práticas de gestão e organização das agências de publicidade.

Figura 2.1

Ambiente competitivo das agências de publicidade



Fonte: Elaboração própria e adaptação de "Estratégia Competitiva: Técnicas para Analisar a Indústria e os Concorrentes", Michael Porter

Em síntese, num contexto e num ambiente de mercado cada vez mais competitivo, existem alguns factores que estão a forçar a mudança das agências e do mercado publicitário. Podemos, entre outros, referir quatro aspectos que estão a pressionar as agências a mudar as suas estratégias, atitudes e práticas de gestão e organização do trabalho:

- A mudança tecnológica;
- O aumento do conhecimento e exigência dos clientes;
- Maior nível concorrencial entre os produtos e marcas;
- Novo contexto social e económico global.

Esses aspectos estão a obrigar as agências a melhorar a qualidade dos serviços prestados e a diversificar as actividades do seu negócio por forma a ganharem competitividade e novas fontes de remuneração.

2.6 Algures entre as organizações e o capital humano

2.6.1. Organizações e estruturas flexíveis

Hoje em dia a flexibilidade surge como resposta adequada para as estruturas das organizações modernas. As profundas alterações ocorridas na sociedade moderna e no sistema de valores vigente levaram as organizações a tornarem-se mais abertas e mais interactivas com o meio envolvente. Nesse sentido, ganham consciência da importância de se ajustar a dinâmica e a estrutura das organizações às novas exigências que a sociedade moderna coloca.

Por conseguinte, as empresas necessitam de descentralizar as suas actividades e adoptar novas estratégias de produção flexíveis orientadas para as novas exigências e competitividade do mercado: qualidade, cumprimento de prazos de entrega, satisfação dos clientes, inovação e diversificação dos produtos.

De acordo com Peters (1992), as empresas devem evitar estruturas rígidas, verticais e burocráticas, geralmente associadas às grandes empresas: devem, portanto, privilegiar estruturas flexíveis, com pessoal versátil e disposto a trabalhar numa variedade de áreas. Por seu lado, Guest (1987) sugere que os gestores devem prever e antecipar mudanças no ambiente de trabalho e responder adequadamente, porque os objectivos essenciais são a flexibilidade e versatilidade. Por seu turno, Drucker (1993) considera que as organizações precisam de tornar-se tecnicamente especializadas e adoptar estruturas organizacionais cada vez mais horizontais, porque é vital a flexibilidade em todos os domínios.

Em sintonia com esses conceitos estão outros *gurus* e pensadores da gestão. Eles consideram a subcontratação uma forma de conseguir flexibilidade. Outros autores consideram que a subcontratação permite às empresas obter flexibilidade, em virtude de as disponibilizar mais para uma maior concentração de esforços nas áreas onde possuem vantagens competitivas, encontrando formas mais acessíveis de desenvolver, perifericamente, as actividades que não fazem parte do *core business* da empresa.

Por conseguinte, em resposta ao novo contexto de mercado, as empresas necessitam de possuir uma grande flexibilidade na sua força laboral. Agora a flexibilidade é um dos principais factores críticos de sucesso das empresas. É também um dos conceitos chave da gestão de recursos humanos, na medida em que a competitividade e flexibilidade das empresas depende, cada vez mais, do uso eficaz e eficiente dos seus recursos humanos.

Neste sentido, não nos podemos esquecer da relação existente entre a forma como as agências estão estruturadas e as suas implicações na gestão dos recursos humanos. A presente discussão em torno das organizações flexíveis depende também da forma como elas estão estruturadas e do modo como são geridos os recursos humanos. Habitualmente associados à ideia de flexibilidade estão os conceitos de subcontratação e *outsourcing*.

Mas será que o *outsourcing*/subcontratação é a única forma de conseguir a flexibilidade organizacional? O sentido de flexibilidade que preconizamos é aquela onde a empresa, o gestor, o trabalhador, todos cooperam e se adaptam em função das necessidades pessoais e empresariais dos seus actores e parceiros de negócio. Os próprios sistemas informáticos de apoio à decisão ou, mesmo, a formulação e execução dos principais processos de gestão das empresas têm necessariamente de ser mais flexíveis. A este tipo de flexibilidade (que designamos por flexibilidade qualitativa, baseada no aumento da qualificação, polivalência, adaptabilidade) corresponde uma estratégia *antropocêntrica*, onde o investimento no desenvolvimento de novas competências toma um lugar central na estratégia da empresa.

2.6.2 Flexibilidade nas agências: práticas e tendências

As agências requerem pessoas com experiência e especialistas com competências adequadas para casos concretos. Mas a maioria das pequenas e médias agências não possui internamente essas competências. Nestas circunstâncias, o recurso a técnicos especializados é ultrapassado através da subcontratação, por um curto período de tempo, de *freelancers* e consultores independentes. Isto acontece sobretudo em áreas como a produção, pesquisa e planeamento, etc. Apesar de as grandes agências estarem, actualmente, a flexibilizar as suas estruturas, criando unidades de negócio ou subcontratando serviços especializados, a verdade é que a tradição tem sido a criação *in house* dos serviços especializados.

Se, por um lado, as agências estão empenhadas em garantir um serviço o mais completo possível, desdobrando as suas estruturas em dezenas de áreas (das promoções ao *design*, das relações públicas ao marketing directo), por outro, viram a sua rendibilidade profundamente afectada. A rapidez desta transformação não tem permitido criar condições ou mecanismos que garantam a remuneração pelo trabalho realmente importante de uma agência: a criatividade¹⁵.

As agências devem ter uma visão mais alargada do que significa a publicidade; e quais os serviços que devem ser, efectivamente, contratados e não subcontratados. Por seu lado, Ring (1993) insurge-se contra o recurso ao *outsourcing*, na medida em que as empresas apenas estão a responder a factores quantitativos, como, por exemplo, a celeridade do trabalho em detrimento da qualidade e dos reais interesses do cliente ou mesmo da agência. Neste sentido, Miguel Fernandes, director geral da *Euro RSCG*, afirma “que é preciso evitar que esta actividade se torne uma tarefa de *funcionário* exercida por pessoas sem paixão pela comunicação, isto quer do lado do cliente, quer do lado das agências”¹⁶. Com efeito, o receio, agora, é que a publicidade se fragmente num mercado de campo e perca o seu principal papel no processo de marketing.

A causa comum desta situação das agências tem a ver com a sua ineficácia de implementar estratégias de sucesso que protejam as competências principais. Embora as empresas tenham o acesso cada vez mais facilitado ao trabalho subcontratado, a verdade é que as relações de trabalho podem ser mais distanciadas e materiais. E os trabalhadores do núcleo não terão os recursos necessários para desenvolver e evidenciar as suas próprias competências.

Por outro lado, as capacidades e competências dos empregados também podem ser flexíveis. As pessoas não precisam de ser subcontratadas ou “alugadas” e dispensadas a pretexto das exigências e mudanças do mercado, ou seja, os colaboradores internos também podem ser flexíveis. Neste sentido, a competição não precisa de ser um jogo de soma nula, na medida em que todos os parceiros envolvidos no negócio podem beneficiar tendo em conta as exigências do mercado.

Por conseguinte, uma das questões que se coloca às agências é: estão a procurar a flexibilidade e o *outsourcing*, tendo em conta uma gestão eficaz dos seus recursos humanos, ou estão a considerar a flexibilidade apenas como uma via de reduzir os seus custos de estrutura?

¹⁵ A função criativa tem sido historicamente o coração da organização da agência.

¹⁶ In Revista *Marketeer*, Setembro, 1997, p.23

2.7. Síntese conclusiva

Os conteúdos e objectivos de abordagem neste capítulo foram no sentido de relacionar alguns aspectos relativos à globalização e identificar algumas transformações económicas e sociais dela decorrentes e susceptíveis de influenciar a estrutura produtiva, social e económica do nosso país, e, em particular, o sector da publicidade.

Por conseguinte, quisemos identificar e relacionar as transformações sociais e económicas com a actual dinâmica (e características) do mercado publicitário português, e referir algumas oportunidades e ameaças com que as agências de publicidade se deparam no (novo) contexto social e económico proveniente dos processos de globalização da economia e da comunicação.

No sentido de relacionar e integrar algumas práticas de gestão e organização das agências no contexto dos novos cenários de competitividade, levantamos também algumas questões relacionadas com a flexibilidade organizacional, bem como com os impactos que as práticas de subcontratação e *outsourcing* podem ter no âmbito do desenvolvimento organizacional e na definição de uma estratégia empresarial dinamizadora das competências internas dos recursos humanos.

Com base nas pistas suscitadas por estas abordagens, de carácter mais teórico, iremos, nos próximos capítulos, observar e identificar - mais em concreto - os impactos das transformações sociais e económicas (decorrentes essencialmente dos processos de globalização e da abertura de Portugal ao exterior) na actividade publicitária e nas agências de publicidade em Portugal.

CAPÍTULO III

**ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO
DAS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE**

3.1. Estruturas e parceiros da actividade publicitária

3.1.1 Conceito de sistema aberto na actividade publicitária

Toda a organização pode ser considerada como um sistema aberto, na medida em que a sua existência está, parcialmente, dependente do intercâmbio de informação com o ambiente envolvente. Enquanto sistemas abertos, as organizações interagem de forma sistemática com o ambiente circundante, importando e exportando energia, informação e matéria na forma de *outputs* e *inputs*. Nesse sentido, a Teoria Geral dos Sistemas aplicada à actividade publicitária ajuda a estabelecer as fronteiras específicas das organizações, dando-nos a perceber a sua localização e identificação social. Ajuda igualmente a equacionar os seus objectivos, as suas estruturas, os seus valores e as suas funções específicas. De acordo com Ferreira, *et al.* (1996, p.46): “Existe uma interdependência entre as diferentes partes do sistema, o resultado da sua interacção, em princípio, expressa-se inevitavelmente na construção de sínteses. Em articulação estrita com este princípio básico, deve verificar-se se os objectivos e os resultados de uma dada organização coincidem plenamente com as estratégias dos indivíduos e grupos que nela interagem (...).”

Com efeito, podemos concluir que actividade publicitária é um sistema aberto na medida em que está inserida num vasto campo da comunicação de massas. Por um lado, obedece a uma relação directa com o ambiente circundante em que se integra o ser humano, e, por outro, a comunicação publicitária é composta por mensagens dirigidas aos indivíduos enquanto consumidores e, por conseguinte, essas mensagens têm que ter em conta todas as suas motivações, valores e atitudes. Como nos sugere Guzmán (1993, p.73), “(...) a actividade publicitária é uma rede organizada de elementos, inscrita, em geral, à volta da comunicação de massas, cujas actividades são programadas de acordo com um determinado plano para realizar um objectivo, cujo elemento final é o indivíduo enquanto ser humano com determinadas motivações e valores próprios”.



3.1.2. Sistemas e estruturas envolvidas na actividade publicitária

A importância e objectivo desta abordagem teórica sobre a definição conceptual de estrutura e sistemas organizacionais visa observar em que medida se podem identificar os seus elementos na actividade publicitária. Neste sentido, observamos que no exercício da actividade publicitária intervêm diversas estruturas e sujeitos, que mantêm, entre si, uma relação constante. Efectivamente, se tomarmos como guia o caminho que segue a maioria das agências de publicidade, constatamos que no âmbito do seu circuito estão outros sujeitos e estruturas que compõem um sistema de relações mais amplo: anunciantes, empresas de publicidade, centrais de compra, suportes/meios de comunicação e públicos/consumidores.

Por conseguinte, o sector publicitário inclui todos eles de maneira que, se suprimir uma das partes intervenientes, deixará de fluir a mensagem e a comunicação entre essas estruturas. Neste sentido, podemos afirmar que o sector da publicidade forma um sistema constituído por vários sub-sistemas, que vamos designar por sistemas ou estruturas nucleares da actividade publicitária. Não é difícil observar na actividade publicitária uma relação entre as várias estruturas que compõem o sistema e organização da actividade publicitária. Senão vejamos:

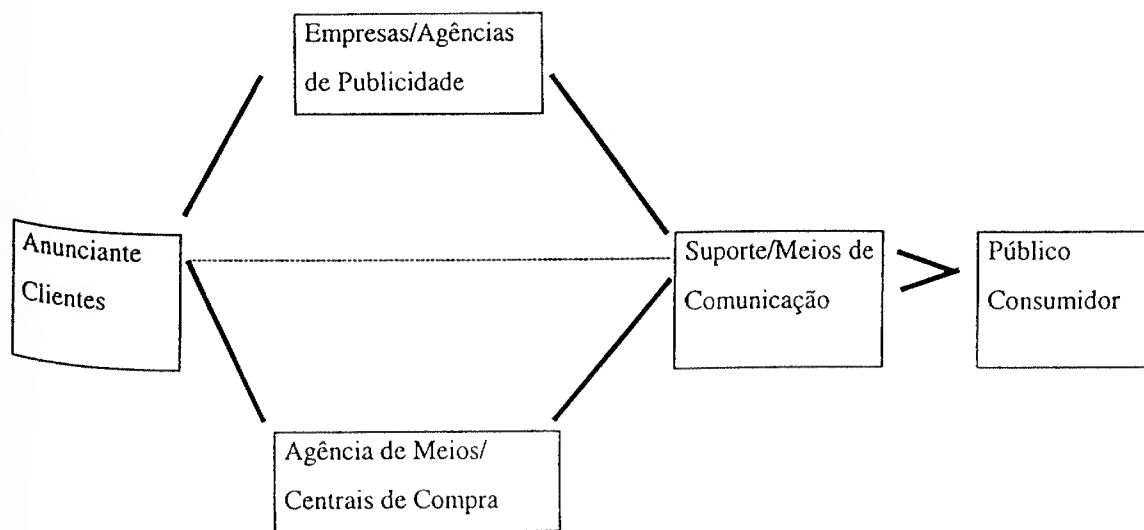
- Anunciante: interessado em anunciar;
- Agência/empresa de publicidade: responsável pela criação das mensagens e pela selecção dos meios;
- Centrais de compras: responsáveis pela compra de espaço publicitário;
- Meios/suportes de comunicação: responsáveis pela difusão das mensagens.

De acordo com o Artigo 4º do Dec-Lei nº 330/90 de 23 de Outubro, que regula a actividade publicitária: “Considera-se actividade publicitária o conjunto de operações relacionadas com a difusão de uma mensagem publicitária junto dos seus destinatários, bem como as relações jurídicas e técnicas daí emergentes entre anunciantes, agências de publicidade ou entidades que explorem os suportes publicitários ou que exerçam a actividade publicitária“. Como refere este diploma, incluem-se, aqui, também as operações de concepção, criação, produção, planificação e distribuição publicitária.

A actividade publicitária, enquanto conjunto de actividades estruturadas no sentido de dinamizar a venda de produtos, serviços ou bens, deve ser analisada estruturalmente através das diferentes fases necessárias para a prossecução dos seus objectivos, desde a concepção à difusão das mensagens, como nos sugere a figura 3.1.

Figura 3.1

Estruturas nucleares da actividade publicitária



Fonte: Elaboração própria

Podemos observar a interdependência que existe entre as várias estruturas que constituem a estrutura nuclear da actividade publicitária. O tipo de relações que se estabelecem entre elas estão descritas na Decreto – Lei nº 330/90, que regula a actividade publicitária:

- Anunciante: a pessoa colectiva singular ou colectiva no interesse de quem realiza a publicidade;
- Agência ou empresa de publicidade: sociedade comercial que tenha por objecto exclusivo o exercício da actividade publicitária através de um contrato de criação e execução de campanha publicitária;
- Suporte publicitário: o veículo utilizado para a transmissão da mensagem publicitária;
- Destinatário: a pessoa singular a quem a mensagem publicitária se dirige ou que por ela, de qualquer forma, seja atingida.

Com feito, podemos concluir que a *relação anunciante/agência de publicidade* se caracteriza por um contrato de criação e execução da campanha publicitária. A *relação agência de publicidade/meios de comunicação* caracteriza-se por um contrato de difusão. E a *relação meios de comunicação/públicos* dependem dos hábitos de exposição e receptividade dos últimos aos primeiros. Por sua vez, estas relações enquadram-se no conhecido esquema da Teoria de Comunicação:

Emissor-----Meio-----Receptor

Em síntese, as referências e o modelo que aqui apresentámos sobre a organização e funcionamento dos sistemas e estruturas da actividade publicitária não são mais do que uma aproximação à realidade. Qualquer modelo que ambicione caracterizar detalhadamente a organização e funcionamento da actividade publicitária dificilmente será completo e real na medida em que é uma actividade em constantes mudanças.

3.2. Origem e desenvolvimento das agências de publicidade

3.2.1. Origens e tipos de agências de publicidade

O antecedente mais imediato da agência de publicidade parece que se encontra no agente publicitário, entendendo por tal a pessoa singular ou colectiva que se encarrega da composição do anúncio, da gestão e inserção no meio, cobrando pelo trabalho uma percentagem importante da inserção. Este acto de mediação comercial não supunha em si nenhuma especulação com as tabelas ou com os espaços publicitários dos meios. O termo agência provém do *latim agentia*. Desde o início que este sentido se associou à ideia de intermediário: o agente – *agentis*, cujo trabalho consistia em relacionar o anunciante com os meios de comunicação, captando os anúncios do primeiro para os inserir nos jornais mediante uma comissão paga por estes. É assim que – sem incluir nenhum outro serviço – nasce e se desenvolve a ideia de intermediário.

Quando se fala em agências de publicidade, é necessário ter em conta que entre elas existem grandes diferenças, quer na dimensão, quer nos tipos de serviços prestados quer no seu posicionamento no mercado.

Porém, o critério mais comum para distinguir as agências umas das outras tem em conta o âmbito geográfico dos serviços prestados e o número de empregados. Nesse sentido, podemos classificar as agências de publicidade a operar em Portugal mediante as seguintes categorias:

- **Agências locais ou regionais:** estão sediadas numa determinada área geográfica ou região e os serviços prestados estão limitados a um raio de acção de clientes/empresas que desenvolvem a sua actividade nessa região;

- **Agências nacionais:** estão, habitualmente, sediadas em grandes áreas metropolitanas e estendem a prestação dos seus serviços ao conjunto do espaço nacional. Grande parte destas agências está sediada em Lisboa e algumas no Porto. Porém, muitas das que estão sediadas em Lisboa abriram delegações no Porto. Apesar de serem poucas, também existe o contrário; isto é, existem algumas agências sediadas no Porto que, devido ao seu crescimento, abriram filiais em Lisboa. É uma tendência muito recente;

- **Agências multinacionais:** a principal característica destas agências é o estabelecimento de sucursais noutros países diferentes do seu país de origem, onde está sediada a casa - mãe. Podemos subdividir estas agências em: i) empresas puramente multinacionais: são aquelas que se instalam noutros países sem estabelecerem qualquer fusão com agências locais; habitualmente estas empresas enviam os seus próprios executivos para gerir as suas filiais; e ii) empresas multinacionais mistas: ao contrário das anteriores, estas empresas, quando decidem instalar-se noutros países, preferem fundir-se com empresas locais autónomas que conhecem o mercado e oferecem uma certa garantia de sucesso.

Não existe um critério preciso que permita delimitar as linhas que definem a dimensão das agências, pelo que uma outra forma de classificar as agências é através da sua dimensão, que pode ser aferida pelo número de empregados e pela facturação anual. Para os propósitos deste trabalho, vamos considerar quatro tipos de dimensão das agências: grandes (mais de 50 trabalhadores), médias (de 30 a 50), pequenas (11 a 30) e micro-agências (até 10). Comparativamente com as agências multinacionais, as agências portuguesas tendem a ser médias, pequenas e micro.

No quadro 3.1 podemos observar a inexistência de uma empresa de capital puramente português nos dez primeiros lugares do *ranking*.

Quadro 3.1

Ranking das 15 maiores agências em Portugal

Número da Agência	Número Trabalhador	Investimento em 1998	Investimento em 1997	Variação
1º Mc/Hora	152	17656404	14271727	24%
2º Y. Rubicam	75	14167709	12873296	10%
3º Euro RSCG	109	13449017	12873296	31%
4º WThompson	99	10554778	9360793	13%
5º Publicis	79	10385046	8360793	13%
6º TBWA/EPG	65	9366071	7356435	27%
7º A. AP. Lintas	52	8706727	7792313	12%
8º BBDO	41	8469325	6542639	29%
9º GDDDB	52	8226542	6467235	27%
10º Ogilvy	83	731831	8427227	-13%
11º Grey	31	6523390	3566498	83%
12º Nova	38	6347645	3787804	67%
13º Abrinício	32	5596106	5169710	8%
14º BMZ Park	45	5422353	4438820	22%
15º Saatchi	45	4206674	4119267	2%

Fonte: Revista *Meios & Publicidade*, 1999, nº8, p. 47

Como podemos observar pelos dados do quadro 3.1, existe apenas uma agência nos quinze primeiros lugares do *ranking* das 15 maiores agências a operar em Portugal. A *Nova Publicidade*, que emprega 38 pessoas e possui uma facturação, em 1998, de 6.347.645 cts, é a única agência de capital exclusivamente português que figura neste *ranking* - na 11ª posição. É a única agência de publicidade de média dimensão de capital exclusivamente nacional. Por outro lado, a probabilidade de uma agência de capital exclusivamente português conseguir posicionar-se nos primeiros 15 lugares do *ranking* é bastante remota, e mesmo que o consiga não possui estrutura para se aguentar muito tempo nessa posição. E se o conseguir a tendência é vir a ser adquirida por uma multinacional. As pequenas agências que conseguem, pelo seu volume de facturação ou qualidade dos seus serviços, atingir alguma notoriedade no mercado começam a ser cobiçadas pelas multinacionais.

3.2.2. Estruturas e funções das agências de publicidade

Teoricamente cada tipo de agência desenvolve a sua própria estrutura em função da sua dimensão, carteira de clientes, etc. À semelhança das empresas de outros sectores da actividade económica, as agências são constituídas por órgãos de gestão e administração. Em geral, numa perspectiva funcional, esses órgãos desenvolvem três tipos de funções: directiva, administrativa/financeira e comercial. As suas atribuições são:

- **Conselho de Administração:** actua como órgão colegial que delibera em representação dos accionistas da Empresa;
- **Administradores:** exercem funções executivas e são responsáveis pela administração corrente da agência;
- **Director Geral:** é o responsável da empresa perante o Conselho de Administração e responsável pelos trabalhos perante os clientes. Estabelece a estratégia da empresa, a sua política e controla a execução dos mesmos, adoptando as acções correctoras correspondentes. O director geral pode também desempenhar funções comerciais, como, por exemplo, na captação de potenciais clientes, assim como outras actividades que possam potenciar o desenvolvimento do negócio. Por outro lado, uma das principais atribuições que compete ao Director Geral é reunir e gerir os recursos necessários para alcançar os objectivos da agência que foram traçados pelo conselho de administração.

A figura do **Subdirector ou Director Adjunto** pode existir nas agências de grande dimensão. Nestas pode, inclusivamente, existir mais do que um subdirector ou director adjunto, encarregados pela supervisão de cada uma das principais actividades da agência: criatividade, meios, marketing, contas, etc. São auxiliares do Director Geral e actuam em coordenação com ele. O **Secretário Geral** é um órgão de *staff* que existe nas grandes agências e tem como funções: a gestão de pessoal, a organização interna e auditoria interna, o controlo da gestão e o secretariado da direcção da empresa, etc.

O Departamento de Finanças integra as funções inerentes ao departamento financeiro: a contabilidade/caixa, a facturação, análises das relações com os bancos, instituições de crédito, clientes, etc. Associada a este departamento pode estar também a função pessoal, sobretudo ao nível da administração de salários e processo de selecção recrutamento.

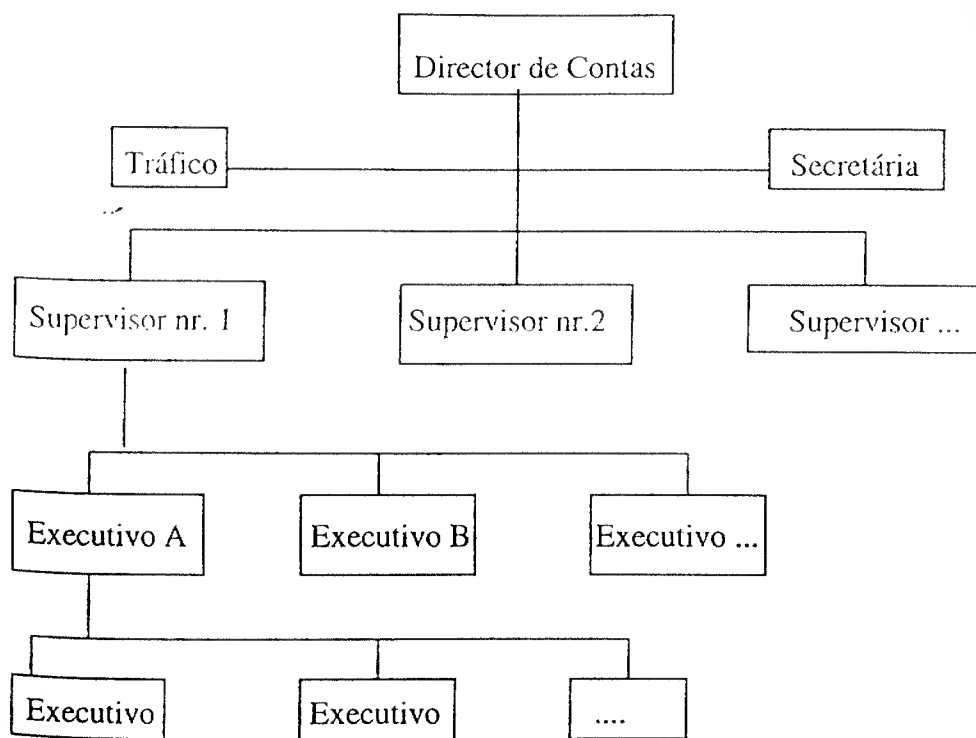
O Departamento de Contas é o órgão que une a agência. A sua actividade principal reside em promover e manter o serviço aos clientes, com atenção continuada e assistência antes, durante e depois da realização da campanha com o cliente através do executivo de contas.

Nas grandes agências, o departamento de contas subdivide-se em diversos grupos, tendo à frente de cada grupo um director/supervisor. As principais tarefas inerentes ao departamento são os contactos com os clientes (através do executivo, que se materializa inicialmente com um *briefing* e posteriormente com o desenvolvimento da campanha publicitária), bem como o controle de contas. Os principais objectivos são: verificar se o desenvolvimento das contas está em conformidade com o plano estabelecido (dentro dos pressupostos e tempo acordados com o cliente, efectuando ou não acções correctoras, de acordo com as necessidades). O departamento de contas deve também assessorar o cliente sobre acções pertinentes para o melhor desenvolvimento da conta.

O departamento de contas, através do executivo correspondente, constitui-se de forma a favorecer e a facilitar o intercâmbio de informação entre o cliente e a agência. Este deve trabalhar em contínua colaboração com o executivo do cliente (director de publicidade, gestor de produto ou director de marketing, etc.), com o fim de, conjuntamente, conceberem a estratégia mais adequada e resolverem, de mútuo acordo, os problemas e objectivos da campanha. Para desenvolver estes serviços, o departamento de contas deve ter uma estrutura de acordo com a dimensão da agência e a carteira de clientes. Em linhas gerais, a estrutura de um departamento – tipo poderá ser a constituída como nos sugere a figura 3.2.

Figura 3.2

Estrutura do departamento de contas



Fonte: Ruiz, Miguel (1995): *Fundamentos de las Estructuras de la Publicidad*, Editorial Sintesis, p. 72

Não é muito vulgar as agências de publicidade terem departamentos de **Investigação e Marketing**. Habitualmente preferem subcontratar este tipo de trabalhos a consultores e empresas especializadas quando há necessidade de realizá-los. No caso das agências que o possuem, este departamento reúne informação importante e útil nos seguintes domínios:

- Tipo de consumidor do produto ou serviço: qualidade positivas e negativas, imagem, possíveis mudanças, meios pelo qual foi (é) conhecido o produto, etc;
- Produto: conhecimento do mesmo, motivos de utilização actual e futura, correcções; *design* da embalagem, gama de produtos; motivos de compra e não compra, distribuição e pontos de venda, etc;

- Fabricante: imagem da empresa fabricante e da sua competência; o que pensa o fabricante de si mesmo, do produto, da competência, do consumidor, o que pensam os outros sobre ele mesmo, etc;
- Campanhas e acções de comunicação: objectivos, meios empregues, e efeitos conseguidos, etc;
- Pré-teste conceptual de criatividade, de eficácia e pós-teste da campanha.

Por conseguinte, o Departamento de Investigação tem múltiplas actividades para realizar no âmbito das actividades de uma agência. No entanto, às vezes substitui-se por um departamento ou pessoa que tenha competências nesse domínio. Assim, este departamento é responsável pela obtenção de bancos de dados, anuários, empresas de controlo de publicidade, meios de informação ou investigação realizada por outros organismos ou meios.

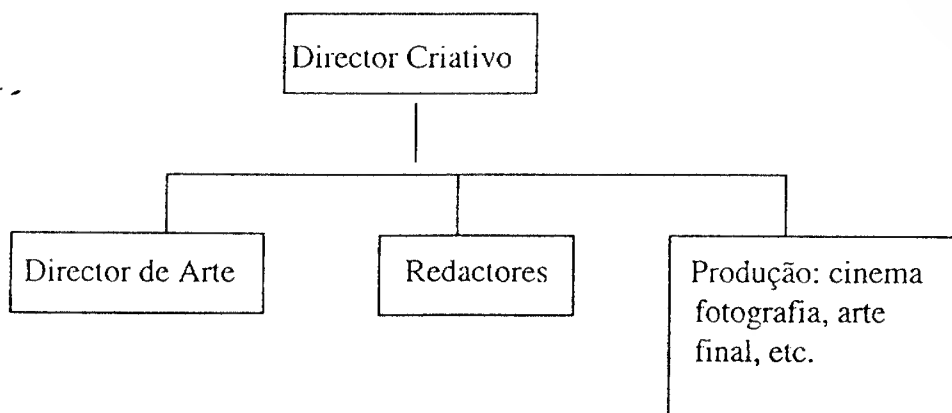
O Departamento de Criatividade é responsável pela conversão de conceitos de comunicação em mensagens veiculadas pelas campanhas de publicidade. A concepção da mensagem publicitária passa pelas seguintes fases:

- Criação da mensagem básica;
- Expressão dessa mensagem;
- Desenho do *story*;
- Criação e realização de material necessário à campanha;
- Supervisão do material audiovisual: *spots*, audiovisuais, material gráfico, etc.

Para levar a cabo estes trabalhos o departamento conta com profissionais e uma estrutura de funções parecida com a que nos sugere a figura 3.3.

Figura 3.3

Estrutura do departamento de criatividade



Fonte: Ruiz, Miguel (1995): *Fundamentos de las Estructuras de la Publicidad*, Editorial Sintesis, p. 73

As funções que desenvolve cada um dos responsáveis integrados do Departamento Criativo, são, habitualmente, as seguintes:

- **Director Criativo:** é o responsável pelo departamento. Depende directamente do director da agência. Tem como objectivos: 1) Dirigir eficazmente o departamento para conseguir, de acordo com os prazos estabelecidos com o cliente, os trabalhos relativos à realização das campanhas, mantendo as políticas, planos, propostas e objectivos determinados pela agência; 2) Dirigir e supervisionar os trabalhos da sua equipa, distribuindo-os segundo as necessidades de cada conta; 3) Controlar tanto o rendimento do departamento como as suas componentes, assim como a metodologia de trabalho, adoptando as novas técnicas aos planeamentos criativos.

- **Director de Arte:** depende directamente do director criativo. O seu trabalho consiste em aportar recomendações técnicas e soluções profissionais relativamente à expressão formal da mensagem publicitária. Os trabalhos que podem ser solicitados, grosso modo, são: 1) preparar originais; 2) assessorar ou recomendar a expressão visual dos distintos originais da campanha, de acordo com a estratégia criativa; 3) fazer estimativas de custos; 4) aprovar os trabalhos artísticos.

- **Redactores** (também denominados *copy*s): encarregam-se da redacção de textos e da criação de ideias publicitárias, e estão na dependência directa dos directores criativos. Assistem às reuniões para a elaboração da estratégia de comunicação junto do executivo da conta, do director de arte, do director criativo, etc;

- **Realizador:** o seu trabalho na agência tem variado consideravelmente com o decorrer dos anos. Não há muitos anos as agências necessitavam de possuir instalações e estúdios de realização, cujo objectivo era a realização de fotografias e *spots* necessários para as campanhas. Actualmente este tipo de trabalhos é subcontratado a empresas especializadas. É cada vez mais frequente recorrer a estúdios de arte final.

Departamento de Meios: dada a importância que a facturação dos mesmos significa (ou tem significado) para as agências, praticamente todas as agências têm departamento de meios. Porém, desde o começo da década dos anos noventa, as centrais de compra (e mais recentemente as agências de meios) estão, progressivamente, a substituir as agências no que se refere aos conteúdos funcionais de planificação e selecção de meios. Não obstante, algumas agências ainda conservam este departamento. O seu conteúdo centra-se na planificação de meios, sendo esta tarefa constituída por três fases:

- Documentação sobre os meios. O departamento deve possuir uma completa e actualizada informação sobre os meios de comunicação de massas e os meios tipicamente publicitários, contendo pelo menos os seguintes dados:

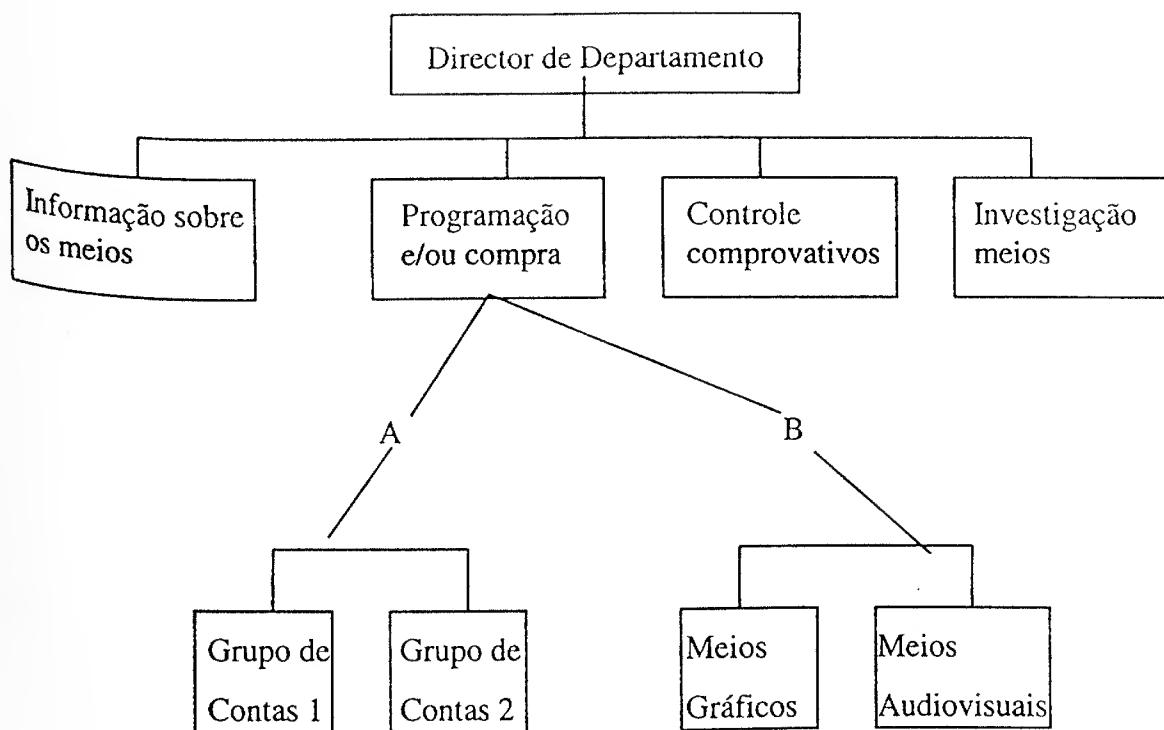
- a) Difusão e natureza das audiências de cada meio, especificada segundo as variáveis que definem a audiência: sexo, idade, ocupação, tempo de exposição dos meios, evolução das suas audiências, etc;
 - b) Estrutura dos espaços publicitários e não publicitários;
 - c) Tabelas e ofertas publicitárias;
 - d) Investimentos em cada meio por sectores e marcas, segundo as necessidades para cada campanha.
- Investigações sobre os meios, quer sejam as realizadas pelos próprios meios quer as que levam a cabo outros organismos especializados como é o caso da *Marktest* e das empresas de audimetria. Para além dos dados relativos às audiências, nestes estudos podem obter-se outros dados pelo cruzamento de variáveis, assim como outras informações sobre:
- a) Rentabilidade dos diferentes espaços dos meios;
 - b) Custo por mil contactos;
 - c) *Ranking* de audiência dos diversos espaços;
 - d) GRP's, *rating*, quotas, etc;
- Planificação de meios: o conceito de planificação de meios, deriva do anglicismo *media planning*. Esta actividade inclui, em geral, quatro funções:
- a) Estratégia de meios. Por estratégia de meios, entende-se determinar quais são os meios idóneos para comunicar a mensagem, e combinar esses meios de tal maneira que a mensagem chegue ao público-alvo pretendido;
 - b) Planificação ou programação de meios cujas actividades são determinar os espaços dos meios em que se vai inserir a mensagem, e decidir os tempos (dias, horas, blocos, etc) em que a mensagem aparecerá;
 - c) Compra ou reserva de espaços. A compra de espaços realiza-se mediante a emissão de ordens de inserção por parte da agência às centrais de compra;

d) Controle da campanha (das inserções). Nesta fase o planejador de meios deve comprovar que as mensagens foram inseridas nos meios contratados, segundo as indicações dadas.

Na figura 3.4 podemos observar como se pode organizar um departamento de meios.

Figura 3.4

Estrutura do departamento de meios



Fonte: Ruiz, Miguel (1995): *Fundamentos de las Estructuras de la Publicidad*, Editorial Sintesis, p. 74

Relativamente ao Departamento de Coordenação e Tráfego, as agências de publicidade com um certo volume de facturação incluem na sua estrutura um departamento que coordena o bom funcionamento e a actividade operacional da agência, com o fim de conseguir a maior qualidade com o menor custo. Controlar o processo de produção é uma das principais funções do departamento de tráfego, cuja actividade se processa da seguinte forma:

- *Iniciação do trabalho.* O tráfego inicia o seu trabalho no momento em que recebe uma comunicação do departamento de contas. Dá as correspondentes ordens internas aos diversos departamentos que vão intervir no desenvolvimento da campanha, em conformidade no que se refere a conteúdos e prazos de tempo em que deve efectuar-se;
- *Coordenação.* Desde o momento em que recebe a confirmação de todos os departamentos, o tráfego leva a cabo uma função coordenadora, repartindo trabalhos e tempos de realização, fazendo com que se cumpra os prazos e instruções acordadas;
- *Controle.* A função de control (extensível a toda a empresa) está a cargo do tráfego nas agências de publicidade. A sua acção centra-se nas equipas de trabalho em cada conta, nas horas que empregam, gastos internos e externos, etc. Este controle permite conhecer em todo momento se a conta se está a desenvolver dentro dos pressupostos acordados e, conseqüentemente, informar o cliente sobre as despesas que se vão realizando, de acordo com o que se produziu.

Em síntese, a importância de analisarmos e descrevermos com algum detalhe as funções das agências e as respectivas formas de funcionamento e organização foi no sentido de nos permitir conhecer e avaliar melhor o modo como as transformações sociais, económicas e tecnológicas estão a influenciar as estruturas tradicionais das agências de publicidade, assim como os seus impactos ao nível das práticas de gestão e organização das agências.

Por sua vez, este conhecimento e descrição das respectivas funções de trabalho ajudam-nos a ilustrar melhor as razões por que algumas actividades/serviços das agências são mais permeáveis a processos de exteriorização e subcontratação do que outras, que tendem a ficar mais integradas nas actividades nucleares.

3.3. Estruturas e formas de organização do trabalho das agências

3.3.1. Abordagem teórica sobre modelos organizacionais

As tipologias tradicionais agrupam as estruturas em três tipos principais: 1) funcionais; 2) divisionais; e 3) matriciais. Estas por sua vez podem inspirar outras formas ou variantes de acordo com a influência de algumas variáveis, como sejam, por exemplo, o grau de internacionalização e a influência da especialização por projectos na empresa.

No que se refere à **estrutura funcional**, esta caracteriza-se pela existência de uma divisão horizontal do fluxo de operações realizadas na empresa apoiada fundamentalmente na natureza das actividades a realizar, por forma a obterem-se unidades operacionais homogéneas e especializadas em termos de *know how*. Por um lado, cada unidade operacional deve corresponder a uma base de experiência comum e, por outro, a interdependência entre as unidades não deverá ser demasiado forte por forma a ser possível imputar responsabilidades a cada uma delas. A especialização em termos organizacionais da actividade da empresa é compensada pela criação de mecanismos de coordenação que obtenham equilíbrio entre as necessidades da especialização e da integração da empresa. É possível definir estádios de desenvolvimento neste tipo de estrutura, embora não tenha necessariamente que ocorrer na vida da empresa.

Com efeito, o seu desenvolvimento, resultado do crescimento da empresa (devido à evolução do volume de vendas e número de trabalhadores), origina um processo de descentralização da empresa relativamente ao seu responsável máximo. Este processo caracteriza-se pelo aparecimento de uma especialização funcional associada a uma coordenação hierárquica com base numa definição de funções e de responsabilidades. Por seu lado, o desenvolvimento contínuo da actividade da empresa leva posteriormente ao aparecimento de novas funções autónomas, à multiplicação dos níveis hierárquicos, e a uma maior especialização dos seus intervenientes.

Nesse sentido, torna-se necessário reforçar os mecanismos de coordenação quer através de órgãos de apoio à direcção, quer pela criação de relações horizontais entre os diversos departamentos funcionais¹.

Relativamente à **estrutura divisional**, podemos afirmar que é um modelo de organização que surgiu como resposta às dificuldades sentidas por algumas grandes indústrias americanas no que se refere aos seus problemas organizacionais. A diversificação das suas actividades criou problemas a que a estrutura funcional teve dificuldade em responder. Este modelo caracteriza-se pela coexistência de fluxos integrados distintos (concepção, aprovisionamento, produção e venda), organizados sob a forma de divisões, em que a cada uma estão afectos recursos humanos e materiais próprios. Deste modo estão criadas as condições para uma maior descentralização e flexibilização organizacional. O factor base da divisionalização é variável, sendo os mais comuns os seguintes: por produto, por tipo de cliente e por mercados. A flexibilidade apresentada é adequada a empresas com uma estratégia de rápida diversificação, podendo, num curto lapso de tempo, adaptar a sua estrutura organizacional às necessidades da sua política estratégica.

A descentralização é outra das suas vantagens relativas, possibilitando, no seio da mesma empresa, actividades distintas, com cada uma das divisões a adaptar-se às condicionantes específicas com que se confronta. Enquanto a estrutura funcional tem uma lógica ligada à mono-actividade, a estrutura divisional surge associada à multi-actividade. Assim, atendendo às características referidas, é essencial para o bom funcionamento da estrutura divisional a existência de um aperfeiçoado sistema de controlo de gestão e de avaliação de desempenho ao nível da divisão, e a um eficiente planeamento estratégico da actividade global da empresa.

¹ Para um conhecimento mais aprofundado sobre os problemas das estruturas funcionais consultar A. Chandler (1989). Na obra *Stratégies et Structures d'Enterprise*, ele analisou as dificuldades da indústria americana em termos organizacionais e as vias encontradas para as resolver. Conclui que a "evolução mais significativa é a passagem de uma estrutura centralizada e organizada por departamentos funcionais para uma estrutura multidivisional que comporta um *staff* central e um certo número de divisões especializadas multidivisional que comporta um *staff* central e um certo número de divisões especializadas.

No caso da **estrutura matricial**, a sua principal característica é a existência de um sistema múltiplo de comando, em paralelo com mecanismos de suporte específicos, a que deve estar subjacente uma cultura e um modelo de comportamento próprio.

Este modelo é recomendado para empresas que não devam ser estruturadas com base num único critério (tecnologia, clientes, produtos, mercados, zonas geográficas, etc.), em virtude de aplicarem os mesmos recursos a actividades diferentes, que não são hierarquizáveis entre si, com lógicas de desenvolvimento diferentes, e com igual importância para a empresa. Um dos seus aspectos mais relevantes foi ter colocado em causa um dos princípios base da teoria clássica da administração – o da unidade de comando (um subordinado deve ter um único superior hierárquico directo) -, na medida em que estabelece dois tipos de coordenação: vertical e horizontal. O objectivo da coordenação vertical é otimizar a utilização dos recursos afectos a cada função. A coordenação horizontal visa assegurar uma eficaz integração entre as diversas funções que se enquadram num mesmo fluxo de operações.

Cada uma dessas formas de coordenação é reciprocamente dependente, o que faz com que seja provocada uma procura permanente de um equilíbrio entre ambas e do consenso entre os responsáveis funcionais e dos responsáveis de produto (ou projecto, ou mercado, ou actividade, etc). Estes têm um papel fundamental na aferição e implementação ao nível operacional das soluções encontradas. A procura constante do consenso, do equilíbrio de poderes, e a necessidade de um diálogo permanente, implica que a empresa deva ter um modelo de comportamento e uma cultura que não bloqueie a decisão, não crie anarquia e irresponsabilidade.

Novas estruturas e tendências organizacionais: as novas formas organizacionais poderão surgir quer através da evolução das actuais estruturas quer pela ruptura com as práticas organizacionais existentes. Podem surgir como consequência das novas condicionantes que se colocam à empresa e com uma lógica idêntica às anteriores estruturas.

Na literatura especializada encontra-se presentemente divulgada uma terminologia aplicável às novas ou futuras estruturas organizacionais. Designações como *multiestrutura*, *estruturas duais ou colaterais*, *estrutura em trevo*, *estrutura federal*, *estrutura triplo i*, *estrutura modular*, e as *pluri-organizações* são termos que começam a surgir com frequência nos textos sobre teoria organizacional. Todas elas procuram dar resposta aos problemas perspectivados para o futuro e que as empresas já enfrentam ou virão a enfrentar com maior intensidade a médio/longo prazo.

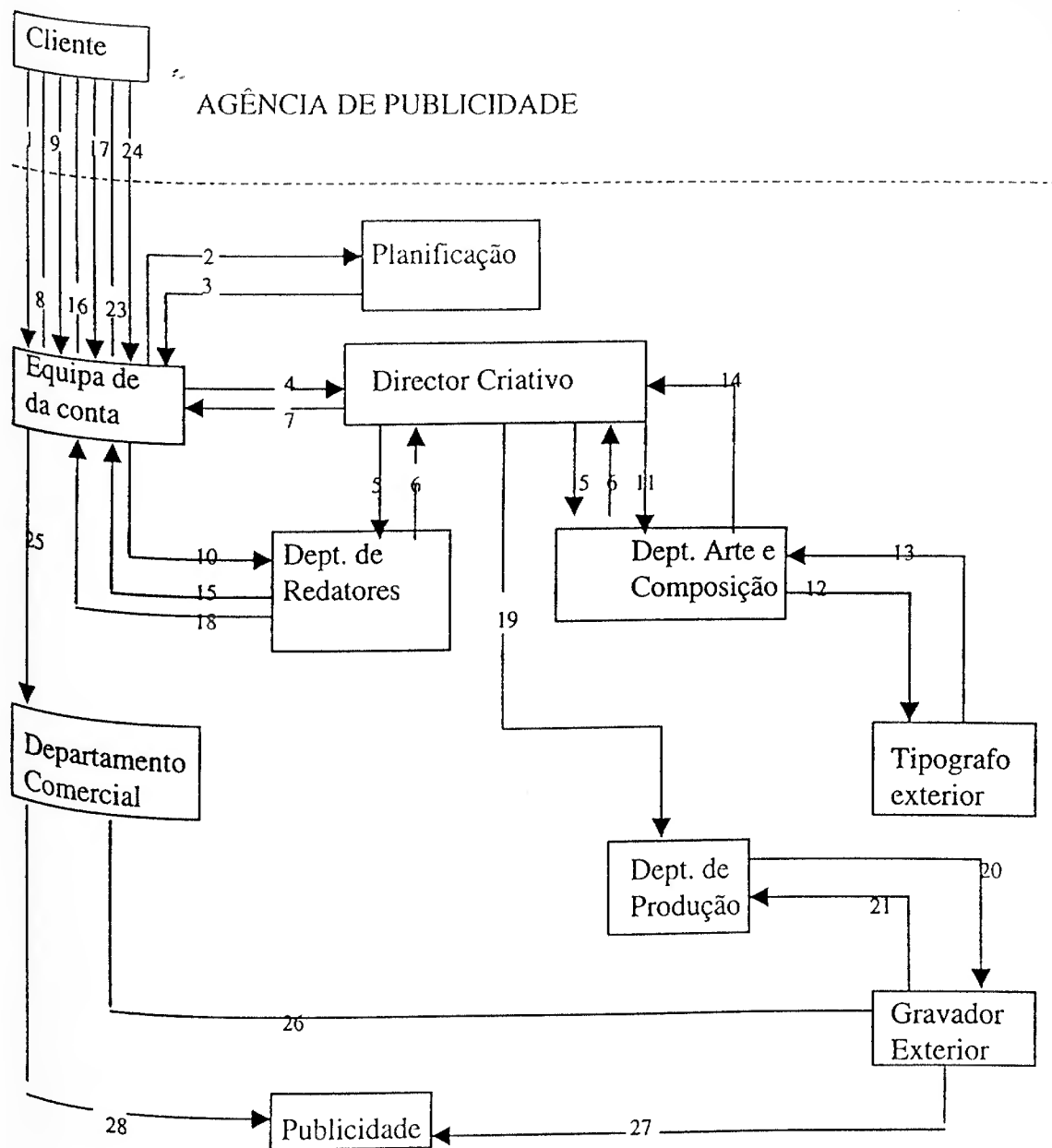
3.3.2. Modelos de organização adoptados pelas agências

Tradicionalmente a organização do trabalho nas agências tem-se desenvolvido de acordo com a configuração da sua estrutura organizacional: por departamentos ou por sistema funcional.

A **agência organizada por departamentos** efectua um departamento individualizado e pormenorizado das campanhas em cada um dos departamentos, dentro da ordem lógica que impõe o sistema adoptado: contas, investigação, marketing, criatividade, meios e produção. O processo de elaboração origina um intercâmbio de informação com o cliente e com os outros departamentos, bastando para tal que a peça publicitária seja escolhida e pronta para aparecer nos meios de comunicação. A figura 3.5 reproduz, abreviadamente, um organigrama representativo das formas de organização e relação dos departamentos.

Figura 3.5

Ciclo de trabalho de uma agência de publicidade



Fonte: Fonte: Ruiz, Miguel (1995): *Fundamentos de las Estructuras de la Publicidad*, Editorial Sintesis, p. 75

Este sistema de trabalho pode ser adequado e funcional nas agências de dimensão média e nas pequenas, que não possuem um grande volume de facturação. Tem a vantagem de, ao distribuir os trabalhos por pequenos departamentos, cada um se responsabilizar por cada momento do processo. No entanto, o seu grande inconveniente reside no afunilamento que se pode gerar com o departamento de criatividade por acumulação de trabalho, sendo, por isso, o mais prejudicado. Nas agências que têm um elevado número de contas, o sistema departamental torna-se disfuncional na medida em que perde capacidade de actuação para responder às exigências dos clientes (acumulam-se atrasos); e porque a forma de organizar o trabalho nas agências requiere cada vez mais a consulta de especialistas de cada departamento.

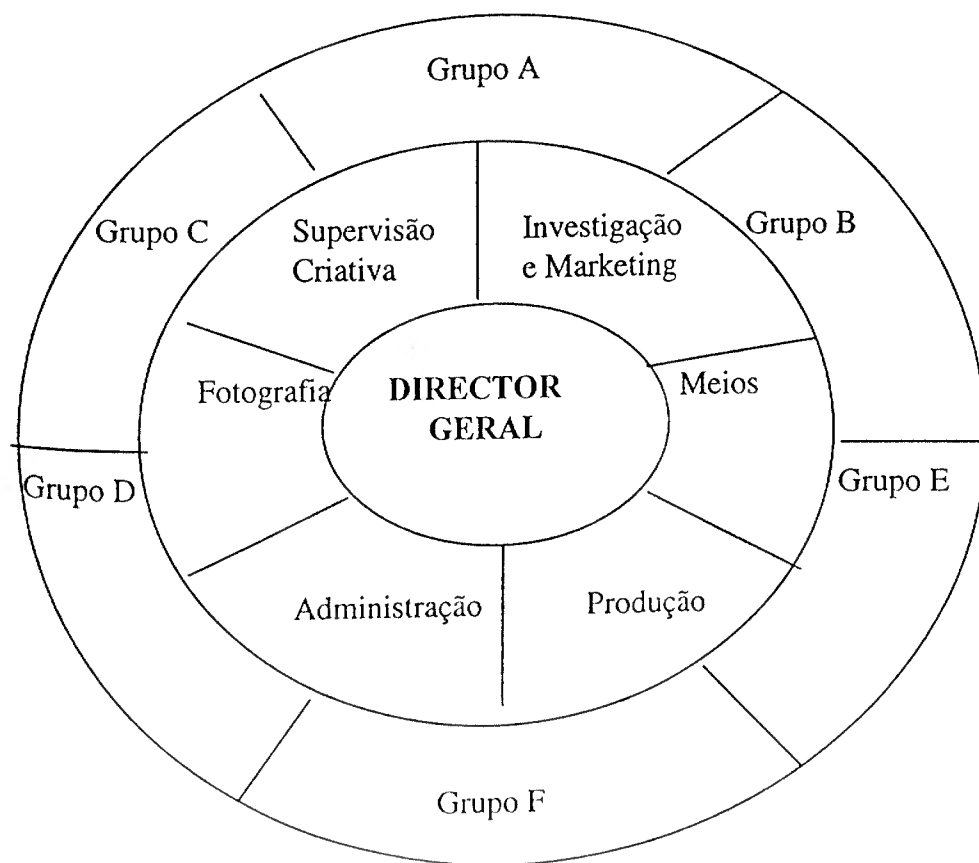
A agência como organização funcional surgiu como resposta aos problemas levantados anteriormente. A sua principal virtude reside na possibilidade de praticar um novo tratamento da metodologia e processos de elaboração de campanhas, adaptando-se como unidade funcional aos denominados *grupos de trabalho* (ver figura 3.6). Os grupos de trabalho não são mais do que o resultado da desintegração do esquema departamental e uma forma de redistribuir as suas componentes por grupos, combinando os profissionais de maneira que em cada grupo figurem, pelo menos, um executivo, um redactor, um planificador de meios, um director de arte e uma secretária.

O conjunto dos grupos de trabalho forma um círculo, o mais exterior. Estes grupos estão assessorados em todo o momento por especialistas em criatividade, em meios, em investigação e marketing, que formam um outro nível mais interior. Por seu lado, o centro da estrutura circular liga-se ao director da agência, cuja responsabilidade centra-se no correcto e eficaz funcionamento da estrutura descrita. A metodologia dos grupos de trabalho, importada dos Estados Unidos da América começa a ser, progressivamente, implantada, sobretudo nas grandes agências multinacionais a operar em Portugal. É possível identificar algumas vantagens inerentes:

- Permite contratar *free-lancers* assessores para um grupo concreto de contas, sem necessidade de ter, internamente, especialistas de todo o tipo e em elevado número;
- Permite um aproveitamento maior e melhor da capacidade de trabalho dos seus técnicos e profissionais, que trabalham tendo em conta, ao mesmo tempo, todas as variáveis que podem influenciar o desenvolvimento de uma conta;
- Evita as acumulações de trabalho no departamento de criatividade, referidas anteriormente;
- Aumenta a disponibilidade dos especialistas que assessoram cada grupo de trabalho;
- A estrutura empresarial torna-se mais operacional, eliminando postos de control secundário, ineficazes numa nova forma de organização do trabalho, como, por exemplo, a figura do supervisor de contas. Esta metodologia permite introduzir nas empresas um emagrecimento da estrutura e dos respectivos níveis hierárquicos.

Figura 3.6

Estrutura de uma agência como organização funcional



No âmbito das novas formas de organização do trabalho através de constituição de grupos de trabalho mais operacionais, somos da opinião que é necessário que as agências reiventem as suas práticas de gestão, com menos e melhores executivos, e eliminar os postos de nível médio.

Um modelo organizacional misto: o procedimento actual do trabalho das agências aparece como resultado do cruzamento de vários modelos organizacionais. Formalmente assenta mais na estrutura tradicional, mas na prática apoia-se na distribuição por grupos. Perante a convergência de várias contas, as agências reagiram através da constituição de diferentes grupos de criativos, aos quais se afecta a realização das respectivas campanhas.

De acordo com Ruiz (1995, p.81), “a crise generalizada dos anos 90, precipitou a adopção de novas soluções organizacionais, que, de certo modo, se vinham anunciando ao longo da segunda metade da década de oitenta. Os factores mais importantes que contribuíram para que isso acontecesse foram”:

- Perda de receitas por parte das agências, habituadas a uma economia estável e próspera, que proporcionava lucros suficientes para pagar salários elevados aos seus melhores executivos. Isto obrigou a cortes das despesas fixas e precipitou a revisão dos vencimentos dos profissionais dos diferentes departamentos;
- O crescimento das centrais de compra privou as agências de uma boa receita, ao retirar, na maioria dos casos, da sua actividade o planeamento e compra de meios. Os diferentes departamentos dedicados ao planeamento de media perdem operacionalidade e entram num processo de inevitável redução;
- A incontornável imposição da informática afectou profundamente as três tarefas vitais da agência:

- i) As tarefas de administração da empresa ficaram facilitadas e simplificadas consideravelmente graças aos programas de gestão e contabilidade. O número de pessoas afectas a estas tarefas desceu;
- ii) A planificação dos meios, que antes requeria uma equipa de especialistas com os seus respectivos ajudantes, agora gere-se com modelos de planificação executados através de um programa específico e de um computador pessoal;
- iii) A elaboração, desenho e maquetização das peças gráficas, que congregava um numeroso grupo de criativos, directores de arte, montadores, redactores, etc, agora pode ser levada a cabo vantajosamente pelos próprios criativos, com a simples aplicação de um programa de desenho.

Em síntese, todas estas mudanças fizeram-se repercutir numa nova definição dos sistemas organizacionais e nas práticas de gestão e organização das agências, com especial incidência na distribuição das funções dos diferentes departamentos. O departamento de contas e o de criatividade saíram reforçados. Os restantes departamentos reduziram-se ligeiramente.

Por seu lado, as mudanças que o desenvolvimento tecnológico está a introduzir nos meios de comunicação, o incremento da promoção de vendas e outras técnicas *below the line*, bem como a evolução da relação agência/anunciante, estão a originar mudanças nas agências e nas suas respectivas práticas de gestão e organização. No próximo capítulo iremos, mediante os resultados das de terreno realizadas, observar em que medida essas mudanças e tendências estão a verificar-se no nosso mercado e quais as suas influências nas tendências da actividade publicitária e os seus impactos ao nível das práticas de gestão e organização das agências de publicidade em Portugal.

CAPÍTULO IV

CARACTERIZAÇÃO E REPRESENTAÇÕES SOBRE A ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS PESQUISAS DE TERRENO

4.1. Apresentação e análise dos resultados da pesquisa de terreno

4.1.1 Introdução

Nesta parte o autor irá apresentar e analisar, de uma forma integrada, a informação resultante da investigação (qualitativa e quantitativa) e irá relacioná-la com as principais discussões e problemáticas apresentadas no contexto das tendências e transformações económicas e sociais ocorridas em Portugal com impacto na actividade publicitária.

Para esse efeito, as investigações foram divididas em duas partes. A primeira é constituída por entrevistas qualitativas aos principais responsáveis das agências e a outros parceiros da actividade publicitária. A segunda é constituída por inquéritos por questionários que, por sua vez, foram subdivididos em dois momentos. O primeiro diz respeito às respostas dadas às questões relacionadas com as práticas e tendências de gestão e organização das agências de publicidade (a esta parte responderam 30 agências). E o segundo inclui, para além do alargamento do número de agências inquiridas na primeira parte, outras agências e parceiros da actividade publicitária (associações, líderes de opinião, anunciantes e agências e centrais de meios).

No que se refere às entrevistas realizadas, as nossas perguntas de partida para o trabalho de campo visaram fundamentalmente confirmar ou infirmar o impacto desses factores nas estratégias e práticas de gestão e organização das agências de publicidade, bem como na actividade publicitária em geral. Simultaneamente procurámos obter um conjunto de informações que nos permitisse também caracterizar e identificar alguns aspectos que contribuíram para o desenvolvimento da actividade publicitária em Portugal, numa perspectiva complementar à caracterização feita anteriormente, no *Capítulo 1*.

As principais perguntas foram, essencialmente, focalizadas em oito ângulos de abordagem: 1) *Globalização da economia e sua relação com o marketing e comunicação publicitária*; 2) *Tendências da comunicação como negócio e recurso estratégico das empresas e organizações: suportes e meios de comunicação*; 3) *Papéis e relações estabelecidas entre os principais parceiros da actividade publicitária: agências, centrais, meios e anunciantes*; 4) *Características e importância do mercado publicitário português*; 5) *Principais mudanças ocorridas em Portugal com impactos nas agências de publicidade e na actividade publicitária*; 6) *Estratégias e práticas de gestão e organização das agências no contexto dos novos factores de competitividade e tendências gerais do mercado*; 7) *Relacionamento entre as agências de publicidade e o sistema educacional e formativo: escolas, institutos e universidades com cursos na área do marketing, publicidade e comunicação*; 8) *Informática e novas tecnologias da informação e comunicação: impactos nas estruturas organizacionais das agências e nas qualificações dos recursos humanos*.

A informação da investigação qualitativa resultante das entrevistas focalizadas sugere-nos um conjunto de significados (representações e expectativas dos inquiridos) sobre o desenvolvimento da actividade publicitária, bem como sobre as tendências de organização e gestão das agências de publicidade. As questões foram concebidas de modo a que fornecessem pistas que permitissem confirmar (ou infirmar) as hipóteses explicativas no âmbito das transformações económicas e sociais com impactos na actividade publicitária em Portugal e nas práticas de gestão e organização das agências de publicidade. Nesse sentido, foram feitas cerca de 20 perguntas aos principais responsáveis das diferentes agências de publicidade (directores gerais e/ou presidentes do conselho de administração). O quadro 4.1 da página 108 indica as agências inquiridas no âmbito da investigação qualitativa.

Com base nos resultados foi possível retirar algumas conclusões que nos permitiram identificar alguns aspectos característicos da actividade publicitária em Portugal, bem como algumas tendências ao nível das estratégias empresariais e práticas de gestão e organização das agências de publicidade. Consequentemente, foi possível relacioná-los com o ambiente competitivo e com os três níveis de factores (tecnológicos, económicos e sociais/educacionais) identificados no âmbito das transformações sociais e económicas ocorridas em Portugal e susceptíveis de influenciar, simultaneamente, as tendências da actividade publicitária¹.

Relativamente à primeira parte dos inquéritos por questionário, os objectivos foram traçados por forma a obtermos alguma informação relativa a aspectos relacionados com a gestão geral (*general management*) das agências de publicidade e com algumas tendências do sector. As matérias abordadas vão desde questões directamente relacionadas com as práticas da gestão e organização empresarial, assim como com as tendências gerais da actividade publicitária. É de referir que houve uma vez mais a preocupação de reunir nesta “amostra” vários tipos e dimensões das agências. Os anexos 4.1 e 4.2. indicam-nos as agências de publicidade inquiridas e a dimensão em função dos respectivos volumes de facturação.

A organização e conteúdo da segunda parte do inquérito por questionário teve como base (fonte) um conjunto - concretamente 18 - de afirmações feitas por profissionais do sector e que foram retiradas de artigos de opinião e entrevistas publicadas em revistas e jornais especializados e dirigidas aos profissionais da actividade publicitária. O grande objectivo desta técnica de cariz quantitativo, foi “medir”, por assim dizer, as atitudes/opiniões dos profissionais da actividade publicitária relativamente às suas principais problemáticas e expectativas de desenvolvimento

De acordo com Thurstone (1946: *in* Edwards, 1957), uma atitude é o grau de efeito positivo ou negativo associado a algo do foro psicológico, o que significa que qualquer símbolo, frase (*slogan*), pessoa, instituição, ideal ou ideia em relação ao que uma pessoa pode inferir relativamente a um feito positivo ou negativo. Esta linha de pensamento é também partilhada por Oppenheim (1992) ao considerar que uma atitude é um estado de preparação, uma tendência para responder de determinada maneira quando confrontado com certos estímulos. Este autor considera ainda que uma atitude realçada por crenças, pode, por vezes, atrair sentimentos fortes que podem levar a determinados comportamentos.

Porém, quando se escreve uma afirmação de opinião, é importante que o autor crie uma afirmação com significado e interesse. Pode mesmo chegar a ser interessante para os inquiridos, desde que os temas não sejam concebidos de acordo com um plano exclusivamente teórico. Caso contrário, é provável que se torne desinteressante para os inquiridos, levando-os a uma atitude passiva e desinteressada na resposta. Por isso, entendemos necessário dirigir o nosso inquérito aos principais parceiros e organizações da actividade publicitária: **meios, agências de publicidade, centrais de compra, agências de meios, anunciantes e outras organizações** (associações e instituições reguladoras). Neste caso, o total de inquiridos foi de 66 – ver lista no anexo 4.4.

Em síntese, os objectivos da utilização e cruzamento das várias técnicas de investigação visaram caracterizar melhor (qualitativa e quantitativamente) a actividade publicitária e observar o percurso (desenvolvimento) das agências de publicidade em Portugal. Por outro lado, as pesquisas de terreno permitiram analisar e identificar os impactos das transformações sociais e económicas (ocorridas no espaço nacional e internacional) no mercado publicitário em geral, e, particularmente, nas práticas de gestão e organização das agências de publicidade. Nesse contexto, considerámos necessário identificar alguns dos principais factores associados a essas transformações com impactos na actividade publicitária em Portugal. Entre outros factores, destacam-se os de natureza *social/educacional, económicos e tecnológicos*.

¹ Não obstante a riqueza da informação obtida, tentámos por uma questão de espaço resumir os aspectos mais significativos e enquadrados no âmbito temático deste trabalho.

IV. CARACTERIZAÇÃO E REPRESENTAÇÕES SOBRE A ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS PESQUISAS DE TERRENO

Quadro 4.1

Caracterização da amostra das agências entrevistadas na investigação qualitativa

Agências de Publicidade	Dimensão	Facturação em 1998	Número de Empregados	Sede
ACONSELHARTE	P.A - N	450.000 Cts	12	Lisboa
AMIRATI P. LINTAS	G.A - E	8.000.000 Cts	53	Lisboa
BIL/ B.I.LUMINOSAS	P.A - N	320.000 Cts	12	Lisboa
BBZ PUBLICIDADE	P.A - N	1.000.000 Cts	24	Porto
EPG/TBWA	G.A-E	9.000.000 Cts	75	Lisboa
GRAFE	P.A - N	510.000 Cts	22	Lisboa
GREY	M.A - E	2.000.000 Cts	32	Lisboa
GUERREIRO/DDB	M.A - M	4.500.000 Cts	42	Lisboa
J.W. THOMPSON	G.A - E	10.086.707 Cts	81	Lisboa
McCANN ERICKSON	G.A - E	21.800.000 Cts	169	Lisboa
NORTIMAGEM	P.A - N	570.000 Cts	19	Porto
OGILVY&MATHER	G.A - E	10.000.000 Cts	50	Lisboa
PUBLICIS	G.A - E	7.000.000 Cts	100	Lisboa
TUX& GILL	P.A - N	800.000 Cts	17	Lisboa
W&R	M.I.A - N	-	-	Porto
Centrais/Compra/Meios	Natureza	Facturação	Nº Empregados	Sede
MEGAMEIOS	Agrupamento	33.000.000 cts	13	Lisboa
MINDSHARE	Estrangeira	13.569.337 Cts	50	Lisboa
J.MARTINS/ASSICIAD.	Portuguesa	8.000.000 Cts	25	Lisboa

G.A (Grande Agência); M.A (Média Agência); M.P (Pequena Agência); M.I.A (Micro Agência). N - nacional, E - estrangeira. M - mista

4.1.2 Principais parceiros e mudanças ocorridas no sector

Uma das questões colocadas aos entrevistados foi no sentido de precisar melhor qual o tipo de relação e dependência existente entre os vários parceiros da actividade publicitária, tentando, simultaneamente, identificar os principais elementos constituintes da actividade publicitária. A avaliar pelos resultados das entrevistas, podemos concluir que existe uma triologia constituída por três entidades, cujas relações estabelecidas entre si formam, por assim dizer, uma estrutura nuclear da actividade publicitária.

Por conseguinte, observou-se uma evidente concordância relativamente à existência de três entidades que sustentam e dinamizam o sector e à volta do qual gira toda a actividade publicitária: “(...) a estrutura nuclear da actividade publicitária são os meios, os anunciantes e as agências. Os meios são talvez hoje os grandes protagonistas...” – afirma Américo Guerreiro, Director da *DDB/GUERREIRO* e Presidente da *APAP*. Assim, ficou claro que as agências, anunciantes e os meios constituem a estrutura nuclear da actividade publicitária e que qualquer mudança num destes elementos nucleares é susceptível de se fazer repercutir imediatamente em toda a cadeia da estrutura. Neste sentido não se pode analisar as tendências, estratégias empresariais e práticas de gestão e organização das agências de publicidade sem as relacionar com os principais parceiros da actividade publicitária: anunciantes e os meios, principalmente.

O aparecimento das centrais de compra foi esmagadoramente considerado como uma das mudanças mais importantes e que veio mudar substancialmente a lógica do negócio. Ou seja, a introdução desta figura na estrutura nuclear da publicidade teve (ou está a ter) imediatos reflexos não só na gestão organizacional (modelos e estruturas organizacionais adoptados) das agências, como também na própria configuração do mercado e nas tendências de desenvolvimento do negócio: “A mais significativa, sem dúvida, foi o aparecimento das centrais de compra; é a mais marcante, e que mais originou profundas alterações no mercado e nas agências...” – afirma António Reis, Director Geral da *OGILVY & MATHER*.

IV. CARACTERIZAÇÃO E REPRESENTAÇÕES SOBRE A ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS PESQUISAS DE TERRENO

De acordo com Latre (1995, p.246): “As centrais de compra de meios são o fenómeno com maior significado no mercado publicitário do último quarto de século. A sua incidência pode-se analisar numa dupla vertente: por um lado, na gestão da publicidade inserida nos meios e suportes de outras empresas informativas, por outro lado, introduziram profundas mudanças nas estruturas tradicionais de gestão publicitária das agências”. Como nos sugerem também os resultados obtidos no inquérito por questionário relativo às frases de atitudes/opinião (ver afirmação número 15 do anexo 4.3), cerca de 90% dos inquiridos partilha da opinião de que *com a expansão das centrais de compra, as agências de publicidade foram obrigadas a reformular a sua filosofia*. O aparecimento das centrais de compra é, efectivamente, considerado como uma das principais mudanças ocorridas dentro da própria actividade publicitária e que veio reconfigurar não só a estrutura nuclear da actividade publicitária, como também alterar a gestão empresarial das agências.

O aparecimento e reforço da presença das multinacionais - que está directamente relacionado com a globalização da economia e com a abertura dos mercados - é apontado como um factor de extrema importância para o desenvolvimento, dinâmica e competitividade actual da actividade publicitária em Portugal: “Sem dúvida que uma das mudanças mais marcantes foi o aparecimento das multinacionais, que veio alterar a lógica da relação entre agência, com alterações significativas ao nível da abertura de mercado e da distribuição, isso acabou por ter reflexos directos naquilo que é a vida das agências” – afirma Vítor Tito, Director Geral da *BBZ PUBLICIDADE*.

De acordo com os resultados obtidos no inquérito por questionário relativo às frases de atitudes/opinião, 86,4% dos 66 inquiridos acreditam que *as transformações económicas e sociais ocorridas em Portugal nos últimos anos tornaram o país mais atractivo para as agências multinacionais* – ver a este propósito afirmação número 18 do anexo 4.3.

Algumas agências já cá tinham estado e por razões relacionadas com a revolução de Abril (1974) suspenderam a sua actividade, regressando posteriormente: “O mercado publicitário em Portugal profissionalizou-se na sequência da entrada na CEE. Há 15 anos estavam cá muito poucas agências multinacionais, e depois da entrada vieram todas. O mercado português estava bastante desorganizado na sequência de Abril de 1974. E depois seguiu as tendências do mundo inteiro, com o aparecimento das centrais de compra e agências de meios” – afirma José Dias Pinheiro, Director Geral da *MINDSHARE*.

O reforço da presença das empresas multinacionais no mercado nacional, resultante da abertura e integração dos mercados, é o principal motivo que justifica o interesse das multinacionais pelo mercado nacional, até porque para se instalarem no nosso mercado não dependiam de empresas locais. Através do chamados *alinhamentos* de contas era (é) possível a essas multinacionais possuírem um volume de negócios que lhes permita apostar numa estrutura local para acompanhar as necessidades de comunicação dos seus clientes locais.

Nesse contexto, o reforço da presença das grandes agências e empresas multinacionais veio contribuir para tornar este mercado mais competitivo, evoluído e profissionalizado. Às multinacionais é atribuída, por assim dizer, a responsabilidade pela dinamização e profissionalização do sector em Portugal.

Por seu lado, a vinda de profissionais brasileiros para Portugal - sobretudo ao nível da área criativa - é apontada como tendo tido algum contributo para a evolução do sector. A competitividade e criatividade que se queria imprimir ao mercado português não era suficientemente compatível com a oferta de quadros especializados existentes na altura, pelo que a solução encontrada (no exterior) foi recorrer aos profissionais brasileiros que são (eram) reconhecidos como mais criativos e mais identificados com a cultura portuguesa, nomeadamente ao nível linguístico.

De acordo com Luís Preto da Silva, Presidente da *J.W. THOMPSON*, “Nos finais dos anos 80 chegaram a Portugal vários profissionais brasileiros na área criativa, alguns deles muito bons...e romperam com um quadro que era muito calmo...Acho que essa lufada de ar fresco na criatividade, essa maneira de ver as coisas, foi positiva”. Com efeito, a par de outros factores de natureza social/educacional (como por exemplo a abertura dos quadros das empresas a gerações mais novas, com outro tipo de formação), a vinda dos profissionais brasileiros para trabalhar na actividade publicitária em Portugal veio contribuir para a evolução das agências, onde se fundem, por assim dizer, dois estilos e culturas dominantes: portuguesa e brasileira.

A segmentação e diversificação dos meios é considerada como outra das alterações marcantes no mercado publicitário com directa repercussão quer nas práticas de gestão e organização das agências de publicidade (na medida em lhes que veio exigir outro tipo de estrutura e capacidade de resposta) quer nas opções de comunicação integradas na actividade publicitária, já que veio dar mais expressão aos investimentos em publicidade, repartidos pelos diferentes meios: “O aparecimento de novos canais de televisão, o aparecimento de revistas especializadas, o desenvolvimento da imprensa regional, vai exigir e multifacetar o sector publicitário e vem colocar a fasquia cada vez mais elevada” – afirma Vítor Tito, Director Geral da *BBZ PUBLICIDADE*.

Relativamente à relação cliente/agência, podemos concluir que esta tem vindo a evoluir positivamente, para o qual estará a contribuir uma nova geração de quadros com mais competências e sensibilidade para a área de marketing e publicidade. Podemos mesmo afirmar que fruto dessa evolução e profissionalização do cliente, tem sido mais fácil para as agências apostar na criação de relações de parceria com os seus clientes: “A relação agência/anunciante melhorou as competências. É uma relação mais próxima de um relacionamento de parceria (...)” – João França Martins, Director Geral da *AMIRATIS PURIS LINTAS*.

Por sua vez, a crescente importância da comunicação publicitária como variável estratégia e tática para o sucesso das empresas está a contribuir para conferir a esta área de actividade uma maior importância e, por conseguinte, um sentido de parceria e objectividade da relação entre as agências e anunciantes, como nos chama a atenção Laurent Cruveillier, Director Geral da *TUX&GILL*, “Os anunciantes, penso que têm integrado mais conhecimentos a nível daquilo que é estratégia de comunicação. Eles têm poucos conhecimentos daquilo que é técnico, mas ao nível estratégico, para delinear objectivos, temos *briefings* cada vez mais competentes...”.

A questão da diluição e substituição do mercado nacional por um mercado ibérico parece também colocar-se na actividade publicitária. O aspecto virtualmente mais negativo e receado por algumas agências é a possibilidade de algumas decisões de investimento e planeamento publicitário - que actualmente são geridas a partir de Lisboa - se possam vir a deslocar para Madrid ou Barcelona. O motivo principal para esta preocupação é a política adoptada por algumas multinacionais no sentido de fazer convergir as suas estruturas e políticas de desenvolvimento ancoradas num mercado Ibérico, com o centro de comando em Madrid ou Barcelona, onde Portugal tende a ser remetido à sua tradicional periferia geográfica e percepcionada como mais uma micro-região dentro de uma macro-região Ibérica: “Se nós formos analisar grandes companhias como a *Shell* e *BP*, entre outras, que outrora tiveram as suas sedes aqui em Lisboa e Setúbal, neste momento estão a deslocar as suas sedes para Madrid ou Barcelona, e, portanto, as próprias grandes empresas mudaram a dinâmica da Península Ibérica e transformaram Portugal em Lusitânia, província de uma Ibéria como é o País Basco, a Galiza, a Catalunha, etc.”² – afirma Luís Arriaga, Director Geral da *BILL*.

² Consultar a este propósito Jorge Vasconcelos e Sá. (1999): “Ventos de Mudança”. Bertrand Editora, p. 201.

Não sendo de todo evidente a existência de um mercado ibérico como zona geográfica única para as estratégias de comunicação publicitária das multinacionais para os públicos consumidores dos dois países ibéricos (Portugal e Espanha), a verdade é que existem alguns dados objectivos que nos podem, de certa forma, admitir a existência de uma crescente importância de Madrid e Barcelona como placas giratórias e centros de decisão de um conjunto de estratégias empresariais e de marketing para um mercado mais amplo resultante da fusão de dois sub-mercados. A percepção da existência de um mercado Ibérico para as multinacionais, não sendo, necessariamente, uma realidade, parece constituir uma tendência a ter em conta para a actividade publicitária: “O mercado Ibérico começa a ser uma realidade. E a tomada por parte dos espanhóis de alguns sectores em Portugal é uma tendência” – afirma Carlos Piteira, Director Administrativo/Financeiro da *GRAFE*.

4.1.3. Exteriorização e subcontratação de serviços

A exteriorização de actividades, através do recurso a práticas de subcontratação/*outsourcing* tem vindo a ganhar adeptos entre as agências de publicidade, constituindo mesmo uma tendência nos actuais cenários de competitividade. Em todo caso, existem actividades e áreas mais susceptíveis de serem integradas nestas políticas de exteriorização de tarefas através do recurso a um parceiro externo, como, por exemplo, as áreas de produção e os serviços especializados: “Onde menos recorremos à subcontratação é na criatividade. É muito raro recorrermos àquilo que chamamos de *freelancers*. Usamos a subcontratação em áreas como a produção gráfica, produção de filme, etc. No entanto, uma área que pode vir a ser subcontratada é a Internet. Cada vez mais as agências vão querer cruzar a comunicação tradicional com a comunicação na Internet.” – afirma João Barreto, Director Geral da *ACONSELHARTE*.

Porém, o comportamento empresarial no âmbito destas práticas de gestão divide-se entre os pouco entusiastas, os moderadamente entusiastas e os fortemente entusiastas. Os pouco entusiastas são aqueles que recorrem à subcontratação apenas nas áreas em que não têm alternativa, como é o caso da área de produção. Os moderadamente entusiastas da subcontratação admitem que é possível subcontratar outras áreas para além da produção. Os muito entusiastas vão mais longe ao sugerir que tudo pode ser subcontratado: “De acordo com a nossa filosofia todas as áreas podem ser subcontratadas. A nossa filosofia é prestar ao cliente um serviço baseado no desenvolvimento estratégico e na organização da forma de agir, é definir o que dizer, o que fazer e como é possível de ser executado” – afirma Vítor Gandarela Vasquez, Director Geral da GREY.

Por conseguinte, parece existir uma certa tendência e atitude pró-subcontratação, sendo que o nível de entusiasmo e adesão relativamente a esta prática de gestão é diferenciada consoante a estratégia e filosofia da empresa. Mais do que uma tendência, a subcontratação vai ser cada vez mais uma prática e uma realidade no curto prazo: “Acho que a subcontratação vai aumentar, acho que vai ter campo para se alargar, e vai assistir-se a subcontratação de outros sectores”- afirma João Loureiro, Presidente da MEGAMEIOS.

Esta tendência foi confirmada pelos resultados obtidos no inquérito por questionário. Como podemos observar pelos resultados do quadro 4.2 e 4.3, a maioria das agências inquiridas admite recorrer à subcontratação como prática de gestão frequente, sobretudo as PME's agências. Das 25 agências que responderam por completo a esta questão, podemos concluir que os custos são a principal razão que justifica o recurso à subcontratação, com 16 ocorrências, que representam face ao total das agências inquiridas cerca de 44%.

Quadro 4.2

Principais razões da subcontratação

Motivos/razões	Ocorrências	Percentagem
Custos	16	44,4%
Flexibilidade	6	16,6%
Know-how	8	22,2%
Excesso de trabalho	6	16,6%
TOTAL	36	100%

Quadro 4.3

Funções e áreas mais subcontratadas

Funções/áreas	Frequência	Percentagem
Produção Gráfica	7	24%
Criatividade	7	24%
Trabalhos especializadas	9	31%
Contabilidade/facturação	3	10 %
Outras	3	10%
TOTAL	29	100%

As áreas em que mais incide a subcontratação são a parte da produção gráfica, trabalhos especializados e a criatividade. É de sublinhar também a expressiva subcontratação na área criativa, que é a principal competência das agências. Uma das razões que pode justificar a tendência de subcontratar trabalhos na área criativa pode explicar-se pelo facto de muitas agências, sobretudo as mais pequenas, não possuírem colaboradores internos qualificados e ser, simultaneamente, mais rentável do ponto de vista económico.

Outro dado que nos permite reforçar a tendência da subcontratação, foi a expressiva concordância obtida no inquérito por questionário relativo às afirmações de atitude/opinião. Cerca de 68,2% dos 66 inquiridos concordam que a subcontratação de serviços de publicidade pode aumentar e constituir também uma forma de dar trabalho às pequenas e micro-agências - ver a este propósito a afirmação número 14 do anexo 4.3.

Em síntese, parece que as agências estão mais apostadas em atingir a flexibilidade quantitativa, em detrimento de uma flexibilidade qualitativa, que aposte fundamentalmente no desenvolvimento de competências internas. De acordo com os resultados obtidos no inquérito por questionário relativo às frases de atitude/opinião (ver afirmação número 7 do anexo 4.3), cerca de 64% dos inquiridos admitem que *as agências que vão sobreviver no futuro são aquelas que possuem mais flexibilidade e custos mais baixos*.

Porém, como nos sugere Kovács (1998, p.4): “Como pretender grande flexibilidade profissional (polivalência qualificadora, adaptabilidade, autonomia) no contexto de grande instabilidade dos empregos? Podem as pessoas ser criativas, empenhadas na melhoria da *performance* das empresas carecendo de segurança económica e psicológica?”.

4.1.4. Práticas de gestão e importância dos recursos humanos

Ainda que de uma forma mais táctica, foram evidenciadas algumas preocupações com a gestão de recursos humanos, sobretudo ao nível das políticas mais susceptíveis de comprometer a curto prazo a qualidade e operacionalidade dos serviços prestados pelas agências através da criação de climas laborais competitivos e desafiadores. De entre as preocupações ao nível da gestão de recursos humanos, a mais comum tem a ver com os processos de selecção, recrutamento e formação:

“Aqui não há propriamente um política de recursos humanos, nem há uma pessoa que tem os recursos humanos; é uma empresa de gente muito jovem (em média abaixo dos 30 anos). O que existe aqui é uma cultura corporativa, uma cultura interna que mantém as pessoas permanentemente em estado de alerta: não há rotina nem ninguém se senta no sucesso de ontem (...). O problema dos recursos humanos aqui não se põe, as pessoas têm ordenados razoáveis, comparados com a média do mercado. Estão muito acima da média. O ambiente é bom, e, portanto, os problemas não existem. Há uma grande rotação na área criativa e da própria estrutura do departamento criativo. Mas isso é uma área em que tradicionalmente - em todos os países - há uma mobilidade muito grande, o que confere grande dinamismo às empresas. O facto de haver caras novas quase permanentemente faz com que não haja rotina relativamente a clientes. Não há vícios de fazer campanhas da mesma maneira ou repetir ideias porque no fundo as pessoas estão sempre mudar” – Vera Nobre da Costa, Presidente da *YOUNG & RUBICAM*.

Salvo raras excepções, não existe propriamente uma política e uma estratégia de RH globalmente definida a médio e longo prazo pelas agências no sentido de motivar e fidelizar os colaboradores à organização. Porém, como nos sugere Ángeles (1996, p.113): “Os motivos que movem os trabalhadores da actividade publicitária são os mesmos a nas outras empresas – são múltiplos e eminentemente subjectivos: para uns pode ser o prazer de ver acabado o seu trabalho; para outros, o desejo (necessidade) de ganhar dinheiro, ou a procura de estima social que pode acompanhar os êxitos profissionais...”.

Apesar de as agências nem sequer possuírem um departamento de gestão de recursos humanos, não significa que não demonstrem, ainda que pontual e circunstancialmente, alguma preocupação nesse domínio: “(...) tenho noção de que essa é uma área onde temos de trabalhar muito. Às vezes descuramos alguns aspectos da formação, temos que fazer um esforço muito grande ao nível da gestão de recursos humanos” – afirma Agostinho Branquinho, Director Geral da *NORTIMAGEM*. Existe, por assim dizer, uma percepção positiva relativamente aos recursos humanos como um importantíssimo capital necessário para o sucesso das agências: “(...) esta empresa vale pelas pessoas que estão aqui dentro... A minha empresa são essas pessoas.”- afirma Américo Guerreiro Director Geral da *GUERREIRO/DDB* e Presidente da APAP.

Por seu lado, as políticas de selecção e recrutamento adoptadas variam entre os que preferem admitir pessoas já com alguma experiência e formação e aqueles que privilegiam uma formação base para depois internamente moldar esse potencial, através de um processo contínuo de aprendizagem (e partilha de saber e cruzamento de experiências) e adaptação à cultura da empresa e evoluir com ela: “Foi nossa opção em termos de recrutamento, que a segunda linha de quadros fosse recrutada junto da faculdade, consideramos que é fundamental que as pessoas obtenham um grau académico, tenham alguma formação de base, e que possam elas próprias com uma formação académica mais específica trazer-nos conceitos novos (...)”- afirma Vítor Tito, Director Geral da *BBZ*.

Embora exista alguma preocupação com as políticas de selecção e recrutamento, as agências não revelaram uma grande dependência do conhecimento dos recursos humanos formados nas escolas, institutos e universidades com cursos nas áreas de marketing, comunicação e publicidade. A experiência parece ser mais importante. Algumas agências têm optado por admitir pessoas já com alguma experiência profissional: “Normalmente vou buscar pessoal já formado por uma questão de rentabilidade. Depois, dentro do possível integram-se dentro da filosofia de trabalho que há na própria empresas” - afirma Américo Guerreiro, Director Geral da DDB/GUERREIRO.

A ausência de experiência – quando existe – é, por assim dizer, compensada através de acções de formação, habitualmente desenvolvidas internamente. O método utilizado para a realização das acções de formação difere de agência para agência. Assim, por exemplo, nas agências multinacionais, é habitual o recurso às vantagens de estar inserido numa *network*. Ou seja, por vezes já existem acções de formação estruturadas na casa mãe que são disponibilizadas e frequentadas pelos colaboradores das várias filiais integradas nessa *network*, sobretudo aqueles que já estão num determinado nível de responsabilidade: “A formação é necessária porque esta é uma actividade científica, já não é fruto da imaginação de pessoas mais ou menos iluminadas. Portanto, em cada uma das disciplinas tem que haver formação base já consistente. De qualquer forma, esta é uma profissão em que é importante ter uma cultura geral e estar atento ao que se passa no mercado.” - afirma Luís Rodrigues, Director Geral da *PUBLICIS*.

Como nos sugerem os resultados obtidos no inquérito por questionário referente às afirmações de atitude/opinião (ver frase 10 do anexo 4.3), cerca de 94% dos respondentes partilha da opinião que *as agências de publicidade para prestarem um serviço de qualidade precisam de recursos humanos técnica e humanamente qualificados*. Nesse sentido, devem desenvolver e integrar as políticas de gestão de recursos humanos no âmbito de uma estratégia de médio e longo prazo.

No que se refere aos processos de recrutamento e selecção de pessoal, as suas principais fontes de informação são, sobretudo, os *currículos enviados por correio* como principal fonte de informação para o processo de selecção e recrutamento de pessoal. Como nos permite concluir os resultados apresentados no quadro 4.4, a esse meio recorrem cerca de 40% das 30 agências inquiridas.

Quadro 4.4

Processo de selecção e recrutamento de pessoal

Cenários	Frequência	Percentagem
Recrutamento através das universidades/institutos	7	23%
Recurso a empresas de selecção e recrutamento	2	7%
Currículos enviados por correio	12	40%
Mediante respostas a anúncios inseridos nos jornais	3	10%
Através de pessoas que trabalham na agência	6	20%
TOTAL	30	100%

No quadro 4.5, observamos uma vez mais a importância da *experiência profissional* como um dos atributos preferenciais para trabalhar nas agências de publicidade, isto considerando o somatório das ocorrências *muito e bastante*. Contudo, se restringirmos a análise aos dados deste quadro, podemos observar a maior importância dada às *características da personalidade* (com 27 ocorrências – se consideramos também o somatório de *muito e bastante*). Tomando como base o mesmo raciocínio, seguem-se o *conhecimento da publicidade*, com 26 ocorrências positivas.

Porém, se isolarmos os dados relativos a cada um dos graus de adequação, ficam ainda mais reforçadas as *características da personalidade* como atributo preferencial, na medida em que possui 18 ocorrências com o grau de adequação *muito* . Seguem, por ordem decrescente, o *conhecimento de publicidade*, o *desejo de trabalhar na agência* e a *cultura e identificação local*, respectivamente.

Quadro 4.5

Atributos mais importantes no processo de selecção e recrutamento

Atributos	Muito	Bastante	+/-	Pouco	Nada
Apresentação Pessoal	5	12	20		
Conhecimento de publicidade	16	10	3		
Cultura e identificação local	15	8	4		
Experiência profissional	13	13	1		
Desejo de trabalhar na agência	17	6	4		
Características de personalidade	18	9	1		

Com base nas respostas dos inquiridos sintetizadas no quadro (4.6), podemos concluir que, ao nível da primeira preferência, a *experiência profissional* é esmagadoramente considerada como o requisito mais importante nos processos de selecção e recrutamento de pessoal. Porém, por uma questão de economia de espaço apresentamos apenas os resultados da primeira preferência. Ao apresentarmos a questão nesses termos, foi nossa intenção observar qual importância efectiva da formação académica (independentemente da área) relativamente à *experiência profissional*.

Quadro 4.6

Nível de importância de critérios para o processo de selecção e recrutamento

Atributo/Áreas	Ocorrências Meios	Ocorrências Administrativos	Ocorrências Criatividade	Ocorrências Investigação
Formação/publicidade	3 (10%)	2 (6,5%)	6 (20%)	7 (23)
Formação/ gestão	3 (10%)	6 (20%)	----	2 (6.5%)
Experiência profissional	20 (66.5%)	17 (56.5%)	15 (50%)	13 (43%)
Carácter/ personalidade	4 (13,5%)	5 (16.5%)	9 (30%)	3 (10%)
Estudos pós graduados	----	----	----	5 (16,5 %)

Através de um cruzamento dos dados obtidos e apresentados nestes dois quadros (4.5 e 4.6) é possível identificar alguns atributos mais sensíveis por parte dos inquiridos (responsáveis máximos das agências) no âmbito de um processo de selecção e recrutamento.

Quadro 4.5

Atributos mais importantes no processo de selecção e recrutamento

Atributos	Muito	Bastante	+/-	Pouco	Nada
Apresentação Pessoal	5	12	20		
Conhecimento de publicidade	16	10	3		
Cultura e identificação local	15	8	4		
Experiência profissional	13	13	1		
Desejo de trabalhar na agência	17	6	4		
Características de personalidade	18	9	1		

Com base nas respostas dos inquiridos sintetizadas no quadro (4.6), podemos concluir que, ao nível da primeira preferência, a *experiência profissional* é esmagadoramente considerada como o requisito mais importante nos processos de selecção e recrutamento de pessoal. Porém, por uma questão de economia de espaço apresentamos apenas os resultados da primeira preferência. Ao apresentarmos a questão nesses termos, foi intenção do Autor observar qual importância efectiva da formação académica (independentemente da área) relativamente à *experiência profissional*.

Quadro 4.6

Nível de importância de critérios para o processo de selecção e recrutamento

Atributo/Áreas	Ocorrências Meios	Ocorrências Administrativos	Ocorrências Criatividade	Ocorrências Investigação
Formação/publicidade	3 (10%)	2 (6,5%)	6 (20%)	7 (23)
Formação/ gestão	3 (10%)	6 (20%)	----	2 (6.5%)
Experiência profissional	20 (66.5%)	17 (56.5%)	15 (50%)	13 (43%)
Carácter/ personalidade	4 (13,5%)	5 (16.5%)	9 (30%)	3 (10%)
Estudos pós graduados	----	----	----	5 (16,5 %)

Através de um cruzamento dos dados obtidos e apresentados nestes dois quadros (4.5 e 4.6) é possível identificar alguns atributos mais sensíveis por parte dos inquiridos (responsáveis máximos das agências) no âmbito de um processo de selecção e recrutamento.

Essa foi, aliás, a nossa intenção ao incluirmos estas perguntas no inquérito por questionário. Pretendíamos ainda relacionar isso, por um lado (na óptica do empregador), com os atributos e valências profissionais mais importantes, e, por outro (na óptica do actual ou potencial empregado), reunir um conjunto de informações que possam de alguma forma servir de referência para a identificação e construção de um perfil e qualificação profissional mais próximo das preferências e necessidades das agências de publicidade

Relativamente ao papel das universidades para a formação de recursos humanos do sector da publicidade, foi considerado importante, muito embora, na maioria dos casos, tenha sido admitido um desenquadramento muito grande entre o que o mercado precisa e o que a Universidade oferece em termos de formação nesta área: “O ensino da publicidade em Portugal está um pouco desenraizado daquilo que é a realidade; é um reproduzidor de vícios daquilo que está mal, e as pessoas quando nos chegam, chegam cheias de preconceitos e de situações que estão erradas” – afirma Vítor Tito, Director Geral da *BBZ PUBLICIDADE*. Esta opinião é também partilhada por Laurent Cruveilier, Director Geral da *TUX & GILL*: “Nós notamos que cada vez mais nos chegam currículos com a palavra *publicidade* no meio. Muitos deles estão perfeitamente desactualizados, desenquadrados e são inúteis!!! É-nos muito mais útil uma formação em gestão e marketing, do que uma formação em publicidade (...)”.

Por conseguinte, parece haver um distanciamento entre a formação ministrada nas escolas e as necessidades sentidas pelas agências. Porém, ainda assim há quem sublinhe a importância do sistema educativo formal como co-responsável pela profissionalização da actividade publicitária em Portugal. Por outras palavras, o papel das universidades para a formação de recursos humanos é considerado importante: “(...) quando abri a *Nortimagem* não tinha nenhum local para ir recrutar quadros. Não havia nenhuma escola no Porto que preparasse pessoas com formação específica em Marketing, Relações Públicas e *Design*. Hoje, passados dez anos, o que verificamos é que há nalgumas áreas de administração ou gestão um excedente fortíssimo de quadros que saem das escolas” – afirma Agostinho Branquinho, Director Geral da *NORTIMAGEM*.

IV. CARACTERIZAÇÃO E REPRESENTAÇÕES SOBRE A ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS PESQUISAS DE TERRENO

O distanciamento que parece existir entre as escolas e as agências de publicidade, foi, de certa forma, confirmado pelos resultados obtidos no inquérito por questionário. Como podemos concluir pelos resultados apresentados no quadro 4.7 e 4.8, a maioria das agências não possui qualquer tipo cooperação com as escolas no âmbito de planos de estágios nem noutras outras iniciativas de aconselhamento.

Quadro 4.7

Envolvimento com a comunidade educativa

Natureza das resposta	Frequência	Percentagem
NÃO	17	55.6%
SIM	10	33.3%
Não responderam	3	11.1%
TOTAL	30	100 %

Quadro 4.8

Propostas de cooperação

Propostas sugeridas	Frequência	Percentagem
1. Convidar profissionais do sector para seminários/workshops	7	21,2%
2. Cooperar com as agências no desenvolvimento de projectos conjuntos	10	30,3%
3. As duas (1 + 1)	14	42,5%
Outras	2	6%
TOTAL	33	100.0

Estes resultados podem-nos fazer admitir que as agências não estão muito dependentes dos conhecimentos adquiridos no ensino formal para desenvolver a sua actividade, apostando mais na experiência. Porém, as agências admitem vir a estabelecer formas de cooperação com as escolas no sentido de haver uma maior aproximação entre as necessidades do mercado de trabalho e as aprendizagens das escolas. Para esse efeito, consideram importante que as escolas convidem profissionais do sector para seminários/workshops e cooperem com as agências no sentido de desenvolverem projectos conjuntos, como, por exemplo, planos de estágios.

IV. CARACTERIZAÇÃO E REPRESENTAÇÕES SOBRE A ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS PESQUISAS DE TERRENO

Independentemente de cada função, no quadro 4.9 podemos observar que os cursos (formações académicas superiores) mais apreciados pelos inquiridos para desempenhar uma actividade profissional nas agências de publicidade são os de *marketing e publicidade/relações públicas*, com um grau de adequação (*muito e bastante*) de 26 e 23 referências respectivamente. De seguida aparecem os cursos de *gestão*, com um total de 19 referências positivas (*muito e bastante*).

Uma das nossas intenções quando colocámos esta questão no inquérito por questionário foi saber até que ponto os cursos nas áreas de marketing, publicidade e comunicação - comparativamente com formações académicas noutros domínios -, estavam a ter receptividade por parte das agências de publicidade. Nesse sentido, podemos concluir que, apesar das críticas que são feitas a estes cursos e à deficiente preparação dos formados nestas áreas, a receptividade e interesse por estes profissionais é relativamente positiva.

Quadro 4.9

Cursos e respectivo grau de adequação para exercer uma actividade nas agências

CURSOS	Muito	Bastante	+/-	Pouco	Nada
Marketing	15	11	2	-	-
Gestão	7	12	8	2	-
Sociologia	3	10	9	5	-
Psicologia	4	11	6	-	1
Ciências da Comunicação	2	10	8	7	1
Publicidade e Relações Públicas	18	5	4	1	-

No que diz respeito à gestão de carreiras, observou-se que em geral não existe nas agências de publicidade um plano de carreiras formalizado. A progressão profissional faz-se, habitualmente, mais em função do mérito de cada um: “ A carreira das pessoas que aqui trabalham evolui em função do seu desempenho e das possibilidades económicas da empresa. Todas as pessoas que aqui estão sabem que estão a lutar por alguma coisa e quanto mais lutarem mais depressa vão atingir” – afirma Vítor Gandarela Vasquez, Director Geral da *GREY*.

Nesse sentido, não se pode dizer que a gestão de carreiras seja uma preocupação e uma prática de gestão de recursos humanos frequentemente adoptada pelas agências de publicidade. As progressões não estão estabelecidas e processam-se de uma forma espontânea consoante o mérito e desempenho individual: “Aqui dentro a progressão é natural, não temos um plano de carreiras formulado de acordo com o qual se passa x anos nessa função e depois há uma progressão para outra. Aqui a progressão é por mérito e não por progressão automática”- afirma Vítor Costa, Vice – Presidente da *MCCANN ERICKSON*. Em todo caso, a actividade publicitária é um sector com um índice de rotação de pessoal relativamente elevado se compararmos com outros sectores da actividade económica. Isso pode explicar também algum desinvestimento neste domínio, quer da parte dos empregados quer da parte dos empregadores. Podemos também admitir que existe um maior investimento na carreira através da obtenção de experiência em várias agências do que propriamente uma progressão interna centrada numa só agência.

4.1.5. Gestão organizacional e estratégias empresariais

Uma das preocupações centrais ao nível da gestão organizacional das agências situa-se ao nível da tentativa de obtenção de maiores ganhos de produtividade, tentando, com novas formas de gestão e organização do trabalho, ser mais rápido nas respostas e produzir mais com os mesmos recursos. Por outro lado, algumas agências, em termos de estruturas, não têm evoluído muito, notando-se ainda algumas influências dos modelos de organização tradicionais: “(...) muitas agências de publicidade assentam numa estrutura que foi concebida no séc. XVIII... e é a única estrutura na área dos serviços que não evolui e chama a si a responsabilidade mais inovadora. Na relação de interacção é a estrutura mais conservadora que eu conheço!!!” – afirma António Reis, Director Geral da *Ogilvy & MATHER*.

Porém, alguns dos nossos entrevistados assumem que a organização de uma agência inspirada em estruturas clássicas ainda é uma opção válida na gestão organizacional: “(...) eu acho que uma agência de publicidade deve ter a sua estrutura clássica, porque ainda é a melhor resposta e depois criar grupos informais que se adaptem a cada um dos projectos...” – afirma Agostinho Branquinho, Director Geral da *NORTIMAGEM*.

Em todo caso, simultaneamente, observa-se que algumas agências têm vindo a proceder a reorganizações nas suas estruturas, afastando-se ligeiramente dos modelos clássicos: “Aquilo que a *McCann* fez de inovador no mercado português em termos de estrutura, foi a realização em grupos integrados, que nós chamamos organização em grupos de unidade de gestão. No fundo, foi dentro da estrutura clássica da agência acabar ou reduzir fortemente a dimensão dos tradicionais departamentos de mídia, contacto e criativo e fundir em células autónomas” – afirma Rui Costa, Vice – Presidente da *MCCANN ERICKSON*.

Uma das grandes mudanças que se verificaram na organização das agências, deu-se ao nível do departamento de meios, cuja tendência é para a separação da agência e integração numa outra entidade que recentemente apareceu no circuito da actividade publicitária - as centrais de compra e agências de meios, que são agora responsáveis pela compra e planeamento de espaço: “A *Young & Rubicam*, neste momento, não tem departamento de meios, temos uma empresa que se chama *Media Edge*, onde funciona a compra e planeamento de espaço dos clientes da *Young & Rubicam* que compram através de nós e de clientes que nada têm a ver connosco. Isso é uma alteração substancial, é a separação do negócio da compra de espaço do negócio da publicidade” – afirma Vera Nobre da Costa, Presidente da *YOUNG & RUBICAM*.

A análise do quadro 4.10, cujos dados resultam do inquérito por questionário preenchido pelas agências de publicidade, permite-nos observar a fraca expressão do número de colaboradores afectos à área de meios. Estes resultados confirmam a transferência deste serviço para as Centrais de Compra e Agências de meios.

De acordo com as respostas dos nossos inquiridos, podemos verificar que, de um total de 27 agências inquiridas e que disponibilizaram dados neste domínio, o departamento *Criativo* é o que absorve maior número de colaboradores (fixos: a tempo inteiro), com 232 pessoas, representando 29% do total de empregados. Imediatamente a seguir temos a área de *Contacto* (contas), com 206, significando 26% do total. Uma vez mais podemos verificar que, actualmente, se assiste a uma concentração de esforços em duas áreas fundamentais: criatividade e contacto. Os dados permitem-nos também associar essas áreas como sendo parte integrante do actual *core business* das agências.

Porém, se na área de criatividade não é de estranhar essa concentração de esforços – afinal sempre é (foi) essa a área que melhor caracteriza e justifica a actividade das agências–, a aposta na área de *Contacto* significa, por um lado, um maior esforço na área comercial na tentativa de obter mais clientes, e, por outro, a existência de uma mercado mais competitivo e uma maior orientação para o mercado por parte das agências no sentido de gerar mais negócios e, por conseguinte, mais receitas.

Quadro 4.10

Número de colaboradores por funções

Colaboradores (fixos) actualmente	Total	Percentagem
Departamento de Contacto/Contas	206	26%
Departamento de Meios	85	11%
Departamento Criativo	232	29%
Departamento de Produção	89	11%
Departº Finanças e Administrativo	82	10%
Outros	102	13%
TOTAL	796	100%

Mediante os resultados (quadro 4.11) obtidos junto de 19 agências que responderam de uma forma completa à questão sobre o número de colaboradores por funções, podemos concluir que as expectativas das agências relativamente à evolução dos seus quadros de pessoal (a médio prazo: 5 anos) é de um crescimento de cerca de 29%. Por sua vez, as áreas em que se espera maior crescimento é na área de *Contacto* e *Criatividade*, sendo, no seu conjunto, responsáveis por um crescimento de 58% face ao total (550).



Quadro 4.11

Comparação do número de trabalhadores actuais/fixos e previstos a médio prazo

Colaboradores (fixos) actualmente	Total□	% Válida□	Colaboradores (fixos) previstos/médio prazo	Total□	% Válida
Departº Contas	96	22.5%	Departº Contas	147	26.7%
Departº Meios	51	12%	Departº Meios	66	12%
Departº Criativo	138	32.3%	Departº Criativo	174	31.6%
Departº Produção	45	10.5%	Departº Produção	54	9.8%
Departº Finanças/Admi.	48	11.2%	Departº Finanças/Admi.	57	10.4%
Outros	49	11.4%	Outros	52	9.5%
TOTAL	427	100	TOTAL	550	100

O impacto da separação do departamento de meios da agência, vem (re)colocar o debate em torno da redefinição das actividades nucleares das agências: qual é, afinal, o seu *core business*? Quais as actividades que devem ser protegidas e integradas na estrutura nuclear das agências? Porém, uma certeza existe: a área criativa continuará a constituir uma das principais razões de ser das agências. De acordo com os resultados recolhidos no inquérito por questionário referente às afirmações de atitude/opinião (ver frase 5 do anexo 4.3), cerca de 80% dos inquiridos são da opinião que a criatividade será cada vez mais o *core business* e o grande *selling proposition* das agências de publicidade.

Se até há bem pouco tempo era pacífico que uma das principais fontes de remuneração indexada à criação publicitária era a compra e planeamento de espaço publicitário, hoje as agências começam a “reivindicar” outras formas de remuneração compensatórias de serviços que habitualmente são prestados aos clientes, mas que não têm constituído uma fonte de remuneração autonomamente quantificada. Como nos sugere Vera Nobre da Costa, Presidente da *Young & Rubicam*, “os clientes querem cada vez pagar menos por um trabalho criativo, que é muito caro, porque os ordenados das pessoas aumentam cada vez mais”. As agências querem justificar a importância do seu contributo ao nível do pensamento estratégico e converter este serviço de consultadoria em fonte de remuneração, tarefa que não se afigura de todo fácil. As agências, ainda hoje são, em grande parte, percebidas (pela grande maioria dos clientes) como produtoras e executoras de campanhas publicitárias, e não propriamente como empresas (agências) que prestam um serviço de consultadoria ao nível do pensamento e planeamento estratégico.

As agências estão cada vez mais ameaçadas no seu negócio por outras empresas de consultadoria e outros consultores independentes. Porém, esta tendência em Portugal não parece ser tão evidente. Como nos permitem concluir os resultados obtidos no inquérito por questionário relativo às afirmações de atitude/opinião (ver frase número 9 do anexo 4.3), cerca de 50 % dos 66 respondentes não acredita que *para além das agências, a actividade publicitária possa vir a ser cada vez mais exercida por consultores*. Por seu lado, apenas 33,5% é que admitiu essa possibilidade, e 15% não discorda nem concorda com essa possibilidade.

De acordo com Mills (1998, p. 10): “As agências tradicionais vão segurando o seu lugar na hierarquia do marketing, mas é algo que já não é tão sólido como era dantes. As agências que estão sob ameaça de consultores de gestão como a *Arthur Anderson, McKinsey and BAIN & Co.* Desde os seus dias de começo até aos princípios dos anos 90, as agências eram vistas pelos seus clientes como uma fonte natural de conselho estratégico em todas as áreas da publicidade pura: *design*, desenvolvimento do produto, estratégia de marca, etc. Mas por causa dos seus maus julgamentos e também devido à ambição dos consultores, as agências encontram-se marginalizadas do lugar que realmente interessa: o cliente. Um dos grandes desafios das agências para os próximos anos é reganharem o lugar privilegiado que tinham”. Nesta linha vem Bierley (1998, p.240): “Outros consultores começam a desafiar os resultados das agências e sua criatividade racional. Os novos consultores são geralmente ex-empregados das agências e representam toda a quebra de confiança que ocorreu entre o cliente e a agência em desafiar o poder e o conhecimento das agências”.

Com efeito, o esforço das agências, agora, é fazer valer a sua experiência na produção e execução de conceitos de comunicação e inseri-la no âmbito de uma actividade mais profunda no domínio do planeamento estratégico: “(...) aquilo que as agências devem fazer é transformarem-se em agências de comunicação, uma actividade de consultadoria cada vez mais especializada prestada ao cliente” – afirma Agostinho Branquinho, Director Geral da *NORTIMAGEM*. Esta linha de pensamento é seguida por Vítor Gandarela Vasquez, director Geral da *GREY*, quando afirma que: “*O core business* da agência é toda a parte de pensamento estratégico e serviço a clientes. Todas as outras áreas podem ser unidades autónomas, uma delas é a parte de comunicação *below the line*”.

De acordo com os resultados do inquérito por questionário relativamente aos serviços e expectativas de desenvolvimento da actividade (e que corresponde à análise das questões 1 e 2 desse inquérito, cujo objectivo foi o de obter *in loco* um conjunto de informações sobre as actividades mais identificadas com o *core business* e com maior potencial de crescimento), uma das conclusões que podemos retirar do quadro 4.12 é a existência de uma área principal em que as agências estão a desenvolver a sua actividade: a *publicidade*, representando 38% das ocorrências, e sendo, por conseguinte, ainda o principal negócio das agências.

Porém, podemos observar que as actividades *below the line* já começam a ter um grande significado no âmbito dos serviços prestados pelas agências, assim como a consultadoria estratégica, em início de crescimento. No quadro 4.13 podemos confirmar que as actividades *below the line* irão crescer significativamente; se incluirmos o marketing directo a evidencia é maior. De realçar também as actividades de comunicação veiculadas através dos suportes e *media* interactivos.

No entanto, o facto de a publicidade tradicional (*above the line*) não apresentar valores mais expressivos não significa que se observe uma grande quebra da importância desta actividade. Parece-nos mais prudente admitir que significa um menor crescimento comparativa e relativamente às outras actividades que estão em fase de desenvolvimento e afirmação como parte integrante da publicidade/marketing.

Quadro 4.12

Áreas em que as agências concentram mais a sua actividade

Actividades	Ocorrências	Percentagem
Consultadoria e estratégia	15	20%
Compra e planeamento de media	13	17%
Publicidade/concepção de anúncios	29	38%
Outras actividades below the line	19	25%
TOTAL	76	100%

Quadro 4.13

Áreas com maior potencial de crescimento

Actividades	Ocorrências	Percentagem
Marketing Directo	8	17%
Internet/meios interactivos	12	25%
Publicidade tradicional	10	21%
Actividades below the line	18	37%
TOTAL	48	100

Como nos sugerem os dados dos quadros 4.12 e 4.13, o negócio das agências de publicidade está a sofrer alterações cujos impactos nas formas de gestão e organização das suas estruturas já se fazem sentir com alguma evidência. Apesar de a maioria das agências ainda possuírem modelos de organização com algumas influências clássicas, a verdade é que tem havido uma certa tendência para desverticalizar as estruturas, reduzindo os níveis hierárquicos e descentralizar os processos de decisão, sobretudo aos níveis operacionais. As razões são a pressão existente sobre os custos de estrutura e a necessidade de reposicionar o negócio no âmbito da comunicação global e integrada.

A diversificação do negócio através da prestação de serviços em várias áreas de comunicação está a obrigar as agências a criar outro tipo de estruturas mais consonantes com esta nova exigência do mercado. Porém, não se pode dizer que as estruturas e a organização das agências tenham sofrido, até agora, alterações substanciais. No entanto, começam a esboçar-se algumas tendências nas configurações organizacionais das agências, como, por exemplo, as multi-estruturas/pequenas unidades de negócio.

Os dados apresentados no quadro 4.14 relativamente a algumas frases integradas no inquérito por questionário referentes às afirmações de atitude/opinião permitem-nos concluir que as agências de publicidade estão a sofrer alterações substanciais. O conceito de *comunicação integrada* (relacionado com o crescimento da comunicação *below the line*) parece ser uma das tendências mais marcantes e indutora de algumas influências ao nível das práticas de gestão e organização e na redefinição do próprio conceito de negócio das agências. Cerca de 56% dos 66 inquiridos admite que *o papel das agências ainda está por reinventar*. Por seu lado, aproximadamente 70% dos mesmos inquiridos, acredita que as agências vão transformar-se em agências de comunicação integrada, distanciando-se do conceito tradicional de agência de publicidade. De acordo com Beja (1999, p.20), presidente da STRAT: (...) aproximar as empresas de comunicação das consultoras é o modelo da agência do futuro. O conceito passa pela capacidade de casar a estratégia com a execução – a parte criativa- e depois traduzir esses dois aspectos nos meios de comunicação”³.

Nessa linha de opinião, vem Moutinho (1999, p.476): “uma tendência de mercado é a pressão crescente exercida sobre as agências de publicidade para promover campanhas que se esforcem mais por gerar retorno do investimento. Já podemos observar algumas manifestações desta tendência, tais como ‘campanhas publicitárias localizadas, a mistura de publicidade e promoção e a integração mais estrita entre anúncio, produto, preço e embalagem”.

De acordo com Uceda (1995, p.99): “a diversificação de oferta de serviços e a necessidade de adquirir um grau de especialização é a razão que está a modificar as estruturas, características e funções das agências tradicionais, e está a dar lugar ao nascimento de novos tipos de agências”. Esta mudança é, em parte, determinada pelo crescimento da comunicação *below the line*.

³ In “Expresso”, 2º Caderno, 16-10-1999

Cerca de 63,5% dos inquiridos (inquérito relativo às afirmações de atitude/opinião) admitem que a publicidade de *media* vai passar a ser um complemento das acções de comunicação *below the line*. Por seu turno, 66,7% dos inquiridos considera que a *configuração organizacional das agências tendem a assentar em micro-estruturas autónomas e especializadas numa área de negócio*.

Quadro 4.14

Resultados parciais das afirmações de atitude/opinião

Afirmações de atitude/opinião	CT/%	CP/%	ND/%	DP/%	DT/%
1. O papel das agências ainda está por reinventar. A sua função, a sua missão, a sua maneira de funcionar terá de ser redefinida.	13,6	42,4	9,1	19,7	12,1
3. A publicidade de <i>media</i> vai passar a ser um complemento importante de outras acções de comunicação <i>below the line</i> .	33,3	30,3	6,1	18,2	9,1
4. No próximo milénio não haverá agências de publicidade. Estas vão transformar-se em empresas de comunicação integrada	24,2	45,4	9,1	12,1	7,6
16. A configuração organizacional das agências tendem a assentar em micro-estruturas autónomas e especializadas numa área de negócio.	25,8	40,9	21,2	23,0	6,3

Outros dados que nos permitiram concluir e confirmar algumas das mudanças e tendências descritas anteriormente são resultantes da análise das respostas dadas à questão 5 do inquérito por questionário (ver anexo 4.6), cujo objectivo foi questionar os nossos inquiridos sobre as palavras-chave que, de certa forma, representassem significados associados às mudanças e factores críticos de sucesso das mesmas.

Nesse sentido, quisemos, em jeito de quadro referencial, analisar as representações dos inquiridos face aos temas e significados sugeridos por essas palavras. De acordo com os resultados obtidos e apresentados no quadro 4.15, observamos que a palavra chave que mais representa as tendências e factor crítico de sucesso é a *Comunicação Integrada*, o que nos permite confirmar essa tendência e relacioná-la, por um lado, com o crescimento de importância das outras actividades *below the line* como área de negócio das agências, e, por outro, com a integração de outras formas de comunicação na actividade publicitária resultantes das novas necessidades de comunicação dos clientes.

IV. CARACTERIZAÇÃO E REPRESENTAÇÕES SOBRE A ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS PESQUISAS DE TERRENO

Por seu turno, a *Criatividade* foi a segunda palavra chave referida com mais frequência, o que nos permite concluir que o sucesso e futuro das agências (do negócio) continua apoiar-se na actividade tradicional das agências desde que consigam conceber anúncios e estratégias de comunicação relevantes para as marcas dos clientes. É ainda de destacar que a *Flexibilidade* foi a terceira palavra chave com mais significado. A importância conferida a esta palavra permite-nos confirmar a procura da flexibilidade organizacional como uma das principais preocupações das agências, bem como a associação que se pode estabelecer entre esta prática de gestão e as pressões/exigências dos clientes sobre as agências no sentido de darem respostas diferenciadas e rápidas às suas necessidades de comunicação.

Quadro 4.15
Palavras chave que constituem tendências e
factores críticos de sucesso das agências

Palavras Chave	Ocorrências	Percentagem
Comunicação Integrada	43	24%
Consultores	12	7%
Flexibilidade	20	11%
Criatividade	26	14%
Subcontratação	6	3%
Especialização	12	7%
Recursos Humanos	15	8%
Novas Tecnologias	17	9%
Gestão Participativa	9	5%
Publicidade	8	4%
Outras	12	7%
TOTAL	180	100%

Muitas vezes as agências de publicidade são percepcionadas como organizações com um ambiente de trabalho relativamente informal, dadas as características da própria actividade. Porém, se é verdade que, em termos do ambiente geral do trabalho se observa um menor grau de formalização das relações comparativamente com outras actividades, isso não significa que ao nível da gestão de topo o processo de decisão e estilo de gestão não sejam mais centralizados e menos participativos: “(...) o ambiente de trabalho na nossa agência tem as suas regras, mas é um ambiente de trabalho informal e mais próximo das pessoas” – afirma João França Martins. Director Geral da *AMIRATI PURIS LINTAS*.

Mas surge a questão: até que ponto a informalidade das relações de trabalho se reflecte e é extensível a outros níveis de gestão e participação nas decisões, inclusivamente as de carácter mais estratégico: “Normalmente as decisões nas agências são tomadas como noutra empresa qualquer. Porém, não quer dizer que com o estilo de trabalho que nós temos, não haja várias formalidades. É evidente que há uma grande aproximação entre as administrações (...)” – afirma Manuel Patarrana, Director Geral da *EPG/TBWA*.

Contudo, não obstante algum dinamismo e informalidade que caracterizam a actividade das agências, isso não significa que se verifique um grande nível de participação dos colaboradores nas decisões relativas ao *general management*. O espírito de (relativa) informalidade vivido nas agências deve-se mais à natureza da actividade, que propriamente a uma cultura organizacional planeada e imposta nesse sentido. Apesar de algumas características próprias, os estilos de gestão nas agências não são muito diferentes de outras empresas virtualmente mais “conservadoras”, sobretudo no que diz respeito à gestão de topo: “(...) eu não acredito que com o tipo de trabalho que desenvolvemos uma gestão autocrática, linear, funcione. Agora trabalho disciplinado é fundamental...acreditar na meritocracia disciplinar ao máximo. As questões funcionais são geridas pelo director de todos os departamentos...obviamente que tudo é partilhado o mais possível com o presidente da casa.” - considera António Reis, Director Geral da *OGILVY & MATHER*. Porém, no que se refere à gestão do trabalho, existe alguma partilha de responsabilidade, pelo que se observa alguma descentralização nas actividades mais operacionais, o que nem sempre acontece noutros sectores da actividade económica!..

Existe algum consenso em reconhecer a importância de práticas de gestão participativa na actividade publicitária, com características e métodos de trabalho que as distingue de outros sectores da actividade económica. Como nos sugere Agostinho Branquinho: “No nosso caso, o processo de decisão é um processo descentralizado..., há que descentralizar e isto tem a ver com o tipo de gestão que aqui se pratica”.

Como também nos indicam os resultados relativamente à frase referente às afirmações de atitude/opinião integradas no inquérito por questionário, cerca de 80,3% considera que *pela natureza e dinâmica da sua actividade, as agências de publicidade deverão adoptar estilos de gestão participativos* – ver a este propósito afirmação número 2 do anexo 4.3.

Por forma a criar climas e culturas de gestão participativas, algumas agências estrangeiras estão a envolver os seus colaboradores como verdadeiros accionistas do negócio e reformular as concepções tradicionais de empresa. Por exemplo, a agência de publicidade *St Luke's* (de origem britânica) reclama ser a única a funcionar no mundo como uma cooperativa. Da recepcionista ao director, todos têm um número igual de acções.

O pessoal tem oportunidade de votar o próprio salário. Os funcionários da agência votam todos os aspectos, desde as cores das paredes até à direcção. Segundo Andy Law (1997), presidente da *St.Luke's*: “Quisemos fazer algo de radical. Muitas agências têm uma estrutura muito hierárquica e existem apenas para beneficiar os accionistas que nunca conhecemos ou proprietários pouco envolvidos, então criámos uma estrutura corporativa para alcançar os nossos ideais”⁴. Nesta agência cada cliente tem a sua própria sala temática que funciona como fonte de inspiração. A conta de uma marca cosmética, que se dirige a raparigas adolescentes, é trabalhada numa sala com paredes cor-de-rosa, beliche e *posters* de estrelas pop. A *Eurostar* tem uma sala decorada como se fosse uma carruagem de comboio. E até o cliente *Clark Shoes* tem uma mini-loja de sapatos.

⁴ Ver a este propósito *Diário de Notícias*, 13 de Agosto de 1997, p.16

4.1.6. Receptividade e impactos das novas tecnologias

No âmbito das novas tecnologias podemos concluir que existe, por assim dizer, um elevado grau de adesão e receptividade por parte dos colaboradores das agências a essas novas ferramentas de trabalho. A dinâmica e natureza da actividade parece ajudar essa adesão, virtualmente facilitada (também) por alguma juventude dos colaboradores. Em geral, as agências estão integradas num contexto sócio-organizacional, que parece ser propício ao espírito de abertura, à mudança e à inovação:

“ As agências por uma questão de formação são muito abertas à inovação e à mudança. As pessoas normalmente têm uma mentalidade muito aberta, e a agência que não se adapte às novas tecnologias dura pouco tempo. Tudo o que são novas tecnologias o sector adapta-se muito a elas. As novas tecnologias não criam nada, os programas de computador não criam, servem para transformar uma ideia, passá-la para o papel mais rapidamente e com melhor aspecto. O que elas podem fazer é ajudar as agências a ter uma capacidade de resposta mais rápida e melhor. Porque o que conta sempre em qualquer comunicação é a criatividade e criar um conceito para o produto ou serviço. Portanto, as novas tecnologias não fazem uma campanha se não tiver o criativo para pensar nela; o computador não o faz.”- afirma João Barreto, Director Geral da *ACONSELHARTE*.

O impacto das novas tecnologias nas agências de publicidade vai mais além do que a sua utilidade como instrumento auxiliar do exercício das funções de uma agência. Em alguns casos, os impactos das novas tecnologias e dos sistemas informáticos situam-se ao nível da redução dos quadros de pessoal: “ Na área administrativa/financeira há uma diminuição clara. Isso deve-se fundamentalmente aos suportes informáticos e às novas tecnologias. Neste sector reduziram-se bastantes pessoas nesta área” – afirma Manuel Patarrana, Director Geral da *EPG/TBWA*.

De acordo com Gil (1995, p.142: *in* Reed, 1995): “o sector dos serviços encontra-se pronto para receber inovações tecnológicas..., tudo aponta no sentido de futuramente haver menos procura de serviços administrativos ou de escritório, já que o aumento da automatização na indústria vai dispensar a coordenação realizada pela mão-de-obra administrativa entre as diferentes fases do processo produtivo em que se encontra envolvido”.

No que se refere às novas tecnologias e à sua aplicação no âmbito das novas formas de organização do trabalho, apoiados no escritório virtual, a sensibilidade dos entrevistados aponta para algumas reservas relativamente à possibilidade plena de aplicação ao negócio da publicidade. Isso porque nem todas as funções e actividades são compatíveis com o espírito e natureza da actividade publicitária: “(...) acho que este tipo de emprego obriga a um contacto com as pessoas; a não aproximação levanta problemas, sobretudo porque são pessoas muito jovens...O calor humano é importante, não gostaria que isso acabasse...” – afirma Manuel Patarrana, Director Geral da *EPG/TBWA*.

Esse sentimento é também partilhado por outros entrevistados: “Eu acho o escritório virtual um bocado desumano. Era um erro crasso virtualizar as agências de publicidade, pois era fazer com que elas fossem máquinas frias” – afirma Laurent Cruvellier, Director Geral da *TUX & GILL*: “(...) bem para algumas pessoas é capaz de ser possível,... mas o trabalho colectivo é fundamental. Todas as experiências são possíveis até se provar que não funcionam. Há problemas de distância que se vão resolver, mas não acredito nisso” – afirma Américo Guerreiro, Director Geral da *DDB/GUERREIRO*; “(...) eu acho que ainda não estamos preparados para isso...Por mais que as novas tecnologias se desenvolvam, este trabalho é um trabalho criativo, de *brainstorming*, onde são precisas pessoas: a presença física, o conteúdo, o contacto humano, o calor, as expressões, as discussões...tudo isto não é transponível para as novas tecnologias!!! – afirma Agostinho Branquinho, Director Geral da *NORTIMAGEM*.

Ainda no que se refere aos impactos das novas tecnologias e da informática, um dos reflexos mais visíveis e imediatos foi ao nível do trabalho criativo, sobretudo pelo facto de permitir a utilização de novas ferramentas e instrumentos auxiliares ao próprio processo criativo: “(...) o computador é para o criativo o seu lápis. Ele em vez de ter o seu lápis na mão tem o seu equipamento electrónico, mas é ele que tem que ter ideias, ele tem que ter capacidade para poder imaginar a sua ideia, e o computador permite-lhe trabalhar essa ideia” – afirma Wolfram Minnemann, Director Geral da *W&R*.

IV. CARACTERIZAÇÃO E REPRESENTAÇÕES SOBRE A ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS PESQUISAS DE TERRENO

Por conseguinte, as estruturas organizacionais estão a adaptar-se às novas ferramentas e às novas formas de comunicação com os clientes. As agências começam a trabalhar em rede com os clientes, em vez de mandarem disquetes com logotipos, mandam por E-Mail. São melhorias que alteram substancialmente a organização da agência. Ganhou-se autonomia, rapidez na execução e de raciocínio. Flexibilizaram-se algumas áreas, nomeadamente toda a parte de controle. O computador permitiu fazer isso tudo mais rápido.

Se é verdade que um dos impactos gerados pelas novas tecnologias se situa ao nível da eliminação de funções (sobretudo na área administrativa), a verdade é que também cria novas funções, na medida em que para novas funções são exigidas novas competências: “Há funções administrativas que foram eliminadas, no entanto criaram-se novas funções. Com este avanço temos que ter uma *network manager*, temos uma pessoa que não tem nada a ver com a publicidade e que a única coisa que faz é gerir a rede e tudo diz respeito à parte informática.” – afirma Vera Nobre da Costa, Presidente da *YOUNG & RUBICAM*.

Com efeito, podemos concluir também que as novas tecnologias vieram contribuir para a emergência de novos perfis e competências profissionais. Isto porque, por um lado, é necessário desenvolver competências internas que possibilitam a sua utilização e, por outro, porque, no caso do recrutamento de profissionais, é já um pré-requisito essencial para se entrar numa agência:

“ (...) houve um investimento muito grande na área tecnológica e obviamente tem que haver uma reciclagem das pessoas. Hoje quando se admite uma pessoa ela tem que ter os requisitos todos nessa área, mas quando se fez essa revolução aqui dentro que foi há seis anos, muita gente não a tinha e tivemos todos que frequentar cursos de informática, e curiosamente as pessoas adaptaram-se todas com a excepção de duas ou três que automaticamente acabaram por sair porque sentiram que não estavam a acompanhar esta mudança. Isto não significa que sejamos todos técnicos informáticos competentes cá dentro, mas hoje em dia, dificilmente, conseguimos trabalhar sem o recurso às novas tecnologias.” – afirma Vera Nobre da Costa, Presidente da *YOUNG & RUBICAM*.

4.1.7. Globalização e impactos no mercado publicitário

Ficou claro que um dos impactos do advento dos processos de globalização no sector da actividade publicitária em Portugal foi o reforço da presenças das multinacionais no nosso país, e, por conseguinte, o aumento do seu peso e poder na economia do país e no sector da publicidade.

A vinda das multinacionais permitiu dar uma outra dimensão crítica à actividade publicitária, na medida em que os seus investimentos publicitários são, na maioria dos casos, de elevados montantes quando comparados com os investimentos da maioria das empresas de capital nacional: “A estratégia das multinacionais é estarem presentes em todo os mercados..., cada vez há mais circulação de serviços e faz sentido estar com um presença sólida e relevante em cada país (...)” – afirma França Martins, Director Geral da *AMIRATI PURIS LINTAS*. Como nos sugerem os resultados obtidos no inquérito por questionário referente às afirmações de atitude/opinião, cerca de 56% dos inquiridos admitem que *o mundo começa a ser um mercado global comum onde as pessoas desejam os mesmos produtos e estilos de vida* – ver a este propósito frase número 6 do anexo 4.3.

Porém, a globalização da comunicação e o reforço da presença das agências multinacionais não significa, necessariamente, a anulação de estratégias de comunicação locais: “ (...) temos os produtos mundiais (globais), mas o mercado está cada vez mais denso..., é até mesmo uma coca – cola precisa de serviços de comunicação regional (...)” – afirma Wolfram Minnemann, Director Geral da *W&R*.

Indirectamente associado à globalização está o aparecimento das centrais de compra como uma nova entidade no mercado publicitário: “A primeira razão da centralização das compras é a obtenção de economias de escala, resultante da globalização que se verifica nestes últimos 20 anos” – afirma José Dias Pinheiro, Director Geral da *MINDSHARE*.

Nesse sentido, a vinda das multinacionais vieram fazer disparar os volumes de investimento publicitário e, por conseguinte, tornou o mercado mais apetecível para as centrais de compra que - numa perspectiva mais financeira - passaram a ser os novos “protagonistas” da compra de espaço publicitário, retirando às agências uma das suas fontes de receitas e, por essa via, alguma margem dos lucros que lhes permitia fazer face a maiores custos de estrutura. De acordo com João Loureiro (1999, p. 36), Administrador da Megameios: “A globalização foi, por seu lado, em grande parte determinada pelas necessidades dos anunciantes à escala mundial, que acabaram por construir um imperativo à reorganização interna das respectivas agências de publicidade (...)”⁵.

Os processos de globalização favoreceram os movimentos de fusão e concentração empresarial. É a partir de meados dos anos 80 que se observa no mercado publicitário o desenvolvimento de movimentos de aquisição e fusão empresarial entre agências de publicidade, caracterizado pela compra de empresas portuguesas por parte das grandes multinacionais: “(...) há cada vez mais uma necessidade de atingir determinadas dimensões para se poder ser competitivo. As empresas precisam de ter uma base sólida para aproveitar todas as energias que têm ..., vai ser um mercado cada vez com mais fusões” – afirma Manuel Patarrana, Director Geral da EPG/TBWA.

De acordo com os resultados obtidos no inquérito de atitudes e opiniões, cerca de 71%, dos 66 inquiridos, acreditam que *a criação de mega-estruturas obtidas por movimentos de fusão e concentração empresarial tendem a acentuar-se* – ver a este propósito afirmação número 11 do anexo 4.3. Porém, há quem admita que estes movimentos tendem a estabilizar: “Em Portugal, ao nível das agências de publicidade e dos meios tendem a estabilizar-se. Praticamente estão cá todas” – considera João Loureiro, Presidente da MEGAMEIOS.

⁵ In “Semanário Económico”, 30 de Julho, de 1999 – nº 655

Como também nos indicam os resultados apresentados no quadro 4.16 (resultantes do inquérito por questionário), a maioria dos inquiridos (43%) acredita que os movimentos de fusão e concentração empresarial tendem a continuar. Os restantes perspectivam uma tendência repartida pela criação de pequenas unidades de negócio e especialização em nichos de mercado. Associadas aos processo de globalização estão algumas tendências e estratégias relativas ao desenvolvimento e dimensionamento empresarial. Os resultados do quadro 4.16 e 4.17 sugerem-nos que as duas grandes tendências relativamente à dimensão das agências são, por um lado, a constituição de grandes agências (por movimentos de fusão e concentração empresarial) e, por outro, a existência de pequenas empresas virtualmente especializadas numa determinada área. É de referir também que apenas cinco inquiridos (17%) acredita na consolidação e desenvolvimento de médias agências. Por seu turno, a fraca expectativa face às micro agências explica-se não tanto porque não seja uma tendência, mas porque o conceito de micro terá sido, em parte, associado à pequena agência, pelo que não podemos afirmar o não crescimento destas.

Quadro 4.16
Tendências e estratégias de desenvolvimento empresarial

Cenários	Ocorrências	Percentagem
Movimentos de fusão e concentração empresarial	13	43%
Criação de pequenas unidades de negócio	9	30%
Especialização em nichos de mercado	8	27%
TOTAL	30	100%

Quadro 4.17
Tendências relativamente à dimensão das agências de publicidade

Cenários	Ocorrências	Percentagem
Grandes agências	12	40%
Pequenas agências	9	30%
Médias agências	5	17%
Micro agências	4	13%
TOTAL	30	100%

No que se refere ao papel das pequenas e médias agências no contexto dos movimentos de fusão empresarial e do aparecimento das centrais de compra, que dependiam fortemente das receitas geradas pela compra e planeamento de espaço, vêm a sua actividade empresarial mais dificultada porque ficaram privadas desta fonte de remuneração: “O problema do aparecimento das centrais de compra e agências de meios veio reduzir em grande parte aquilo que eram as margens e os benefícios que as agências obtinham. Um segundo aspecto é que veio retirar às agências de publicidade uma massa financeira significativa. Ao retirar *cash flow* reduz-se a hipótese de, as pequenas e médias agências, gerarem massa financeira que lhes permita investir em novos departamentos, em criativos, etc”. - afirma Vítor Tito, Director Geral da *BBZ PUBLICIDADE*.

O cepticismo relativamente à competitividade das médias agências no contexto das actuais dinâmicas de mercado é reforçado pelos resultados obtidos no inquérito por questionário referente às frases de atitude/opinião. Cerca de 55% dos inquiridos é da opinião que *nos novos contextos de mercado, as agências de média dimensão terão dificuldades em ser competitivas* – ver a afirmação número 12 do anexo 4.3.

Enquanto as grandes agências de publicidade multinacionais estão directamente associadas às centrais de compra e agências de meios, assim como ancoradas em estruturas e alinhamentos internacionais, as pequenas e médias agências dependem apenas delas próprias e de clientes não alinhados, o que, nos actuais cenários de competitividade, começa a dificultar a gestão e rentabilização do negócio: “O que se passa é que as multinacionais têm muitos clientes locais... que praticamente tira a acção às pequenas e médias agências. Em Espanha, por exemplo, algumas agências locais fortes também estão a desaparecer” – afirma Manuel Patarrana, Director Geral da *EPG/TBWA*.

Porém, existe outra perspectiva que considera positivo e vantajoso o fenómeno da globalização e o aparecimento das centrais de compra e agências de meios para as pequenas e médias. Um dos caminhos admitidos como forma destas agências se afirmarem passa por uma aposta na área criativa e em determinados segmentos de mercado:

“As multinacionais ocupam o terreno dos grandes negócios, grandes anunciantes, grandes volumes..., mas não há pequena empresa que possa prescindir de um mínimo de marketing, comunicação e publicidade. É nesse terreno que é cada vez mais vasto, que existem oportunidades desde que cultivem uma relação de proximidade com o cliente” - afirma João Loureiro, Presidente da *MEGAMEIOS*.

No que se refere ao papel das micro-empresas, o cenário parece ser substancialmente melhor, já que com custos de estrutura mínimos podem especializar-se numa determinada área de comunicação e “vender” os seus serviços às multinacionais (cuja tendência é também para exteriorizar algumas actividades, sobretudo ao nível *below the line*, e subcontratar serviços a empresas externas), ou apostar em determinados nichos de mercado que podem ser as pequenas e médias empresas que não têm *budgets* para recorrer ao serviços das grandes multinacionais: “ Algumas micro-agências podem ter sucesso, procurando nichos de mercado, umas encontrando, outras não. As micro-agências podem satisfazer as necessidades de comunicação das pequenas e médias empresas.” – afirma Luís Arriaga, Director Geral da *BILL*.

4.2. Síntese das pesquisas de terreno: uma análise cruzada da informação resultante das entrevistas e dos inquéritos por questionário

Como referimos na introdução, os objectivos deste trabalho de investigação visaram caracterizar e descrever alguns aspectos marcantes da actividade publicitária e identificar alguns acontecimentos responsáveis pelo desenvolvimento das agências de publicidade em Portugal. Por outro lado, foi intenção do autor analisar o impacto das transformações sociais e económicas (ocorridas no espaço nacional e internacional) no mercado publicitário em geral, e em particular, nas práticas de gestão e organização das agências de publicidade. Como nos permitem concluir a informação obtida junto dos entrevistados relativamente às principais mudanças ocorridas na actividade publicitária, sobretudo na última década, existem sete principais acontecimentos que marcaram o desenvolvimento do sector e influenciaram a organização e gestão das agências de publicidade:

- Aparecimento das centrais de compra;
- Reforço da presença das multinacionais;
- Globalização da economia ;
- Alargamento e segmentação dos *media*;
- Vinda de criativos brasileiros;
- Adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia (CEE ou UE);
- Crescimento da comunicação *below the line*;
- Maior profissionalização e conhecimento por parte dos clientes .

Ao longo do trabalho foram abordados alguns acontecimentos que têm vindo a influenciar directa ou indirectamente a actividade publicitária. Ao questionar os entrevistados sobre estes aspectos (principais mudanças ocorridas em Portugal com reflexos na actividade publicitária), quisemos esclarecer (confirmar ou infirmar) o grau de importância e responsabilidade desses acontecimentos para a actual situação da actividade publicitária em Portugal, nomeadamente no que se refere às mudanças observadas nas agências e às suas estratégias empresariais face ao mercado.

Também quisemos relacionar e integrar esses acontecimentos no contexto de factores de natureza económica, social/educacional e tecnológicos. Assim, por exemplo, é possível confirmar que a vinda das empresas multinacionais para Portugal foi favorecida, internamente, pela abertura da economia portuguesa ao exterior, cujo passo mais significativo nesse domínio foi a nossa adesão à CEE, e, externamente, por um contexto de globalização da economia. Nesse ambiente de mercado - e por efeito de arrastamento dos processos de globalização da economia -, as agências de publicidade multinacionais vieram para Portugal no sentido de assegurar localmente a comunicação dos seus clientes internacionais.

A globalização da economia, a adesão à CEE e vinda das agências multinacionais fazem parte de um processo (e de uma conjuntura de abertura) de alargamento dos mercados que contribuiu para dinamizar e fazer crescer a actividade publicitária e as agências de publicidade em Portugal. Associado ao processo de globalização está também o aparecimento das centrais de compra, na medida em que favoreceu a internacionalização e, por conseguinte, a possibilidade de coordenar internacionalmente a compra de espaço nos meios⁶.

O aparecimento das centrais de compra e a segmentação dos meios são, entre outros, factores que estão a contribuir directamente para a reconfiguração e gestão organizacional das agências. Devido, por um lado, à alteração das formas de remuneração e organização do negócio, e, por outro, aos novos tipos relação e funcionamento dos diferentes parceiros da actividade publicitária.

⁶ De acordo com Latre (1995, p. 216): "A internacionalização, impulsionada pelos grandes anunciantes e agências, têm especial incidência nas centrais de compra que se criaram no seio de *macro-grupos publicitários*. O processo de concentração incrementou a necessidade e oportunidade de coordenar internacionalmente a compra de meios, em particular na Europa (...).

O aparecimento de novos meios de comunicação como a internet e o desenvolvimento das técnicas de comunicação *below the line* (marketing directo, relações públicas, patrocínio, promoções de venda, etc) tornaram o processo de planeamento mais complexo (e integrado) e diversificado. Por isso as agências estão a reestruturar-se por forma a poderem corresponder a essa complexidade e a satisfazer melhor as necessidades de comunicação integrada dos anunciantes. Algumas agências estão a criar mini-estruturas internas (mini-agências), outras subcontratam esses serviços a entidades externas e independentes. Em alguns casos, esses serviços de comunicação mais especializados são subcontratados a empresas a que as agências estão a associadas indirecta ou directamente (participando inclusivamente no seu capital social, total ou parcialmente).

Como já referimos, também intenção do Autor recolher um conjunto de informações que nos pudessem ajudar a caracterizar melhor a actividade publicitária e identificar os factores (nomeadamente sociais, económicos e tecnológicos) que mais têm contribuído para a sua transformação e desenvolvimento. Os resultados da investigação permitem identificar algumas tendências:

- Crescimento simultâneo das grandes, pequenas e micro agências;
- Crescente influência das centrais de compra e agências de meios nas estratégias e estruturas organizacionais das agências;
- Crescimento da importância das actividades *below the line* como fonte de receita do negócio;
- Prestação de serviços globais num contexto integrado e substituição do conceito de publicidade por comunicação;
- Crescimento do *outsourcing* e exteriorização de actividades;
- Crescente importância do marketing e comunicação publicitária nas políticas e estratégias empresariais das empresas portuguesas⁷;

⁷ Esta tendência foi reforçada pela expectativa positiva que os respondentes ao inquérito por questionário (relativamente às afirmações de atitude/opinião) têm face ao crescimento da comunicação publicitária - ver a este propósito a frase número 8 do anexo 4.3.

- Reforço da área criativa e de contacto dentro das agências;
- Criação de multi-estruturas: pequenas unidades de negócio autónomas e especializadas no interior, sobretudo nas grandes agências;
- Crescimento de importância e dependência da informática e novas tecnologias nos processos de trabalho;
- Redução a médio e longo prazo das responsabilidades das agências do desenvolvimento e gestão de carreiras;
- Aumento do conhecimento e pressão sobre os serviços prestados pelas agências;
- Procura de formas de obtenção de flexibilidade e redução dos custos de estrutura.

No que diz respeito à gestão do sistema sócio-organizacional e aos recursos humanos como parte integrante das práticas de gestão e organização, as investigações permitiram-nos concluir que é admitido como sendo um aspecto importante e fundamental e que deve acompanhar a estratégia empresarial das agências. Porém, na prática, a gestão de recursos humanos está a ser mais utilizada para gerir administrativamente o pessoal do que como um objectivo integrado na estratégia das agências. Nesse contexto, a estratégia de gestão de recursos humanos é reactiva, em vez de ser parte activa de um processo de planeamento empresarial.

Relativamente às práticas de *outsourcing* e exteriorização de actividades, os resultados indicam que são as micro, pequenas e médias agências que mais dependem da subcontratação como prática de gestão no negócio. Uma das razões que se pode admitir para a menor utilização e dependência das grandes agências do trabalho subcontratado é o facto de possuírem internamente mais profissionais a trabalhar em diferentes áreas e actividades. Por sua vez, as suas estruturas e modelos de gestão ainda estão ligeiramente agarrados a modelos clássicos de gestão e organização empresarial. Apesar de uma certa tendência de mudança, as agências ainda levarão mais tempo a recorrer com mais frequência à subcontratação. Para as micro e pequenas agências, a *flexibilidade e o custo* foram apontadas como as principais razões para recorrer à subcontratação, inclusivamente na área criativa.

Por seu turno, as pequenas agências procuram obter qualidade através do acesso a experiências e conhecimentos diversificados – ou seja: o custo é, desta forma, um meio de conseguir flexibilidade, através da entrega de valor acrescentado. Porém, alguns dos entrevistados consideram que o custo e flexibilidade são simplesmente perspectivas diferentes da mesma questão: apesar das pequenas agências não terem, na maioria dos casos, as soluções e recursos internos necessários, não deixam de ter capacidade de resposta às solicitações que lhes são feitas. Deste modo a flexibilidade é conseguida através da minimização do custo de estruturas.

Por seu lado, as grandes agências apostam mais na criação de respostas e soluções internas porque têm um volume de trabalho que justifica empregar pessoal a tempo inteiro, e quando recorrem a subcontratação é mais por excesso de trabalho.

Em geral, os entrevistados admitem que nos próximos tempos o trabalho subcontratado tende a aumentar consideravelmente. No entanto, a opinião geral das grandes agências é que o impacto das políticas de subcontratação como prática de gestão levará mais tempo: as estruturas de pessoal diminuirão à medida que o poder da relação individual dos colaboradores das agências for aumentando junto dos clientes, constituindo posteriormente formas de prestação de serviços autónomos.

Alguns dos aspectos da investigação relacionados com algumas tendências da actividade publicitária referidas anteriormente, como por exemplo, a flexibilidade organizacional e a exteriorização de actividades, têm repercussões directas nas estratégias e práticas de gestão e organização das agências, sobretudo ao nível do sistema sócio-organizacional e os recursos humanos como variável principal desse sistema.

Apesar das agências atribuírem grande importância à formação, elas sentem cada vez menos responsabilidades na formação e desenvolvimento dos seus colaboradores. Podemos também concluir que o número de trabalhadores *freelancers* tende a aumentar, e uma das principais razões é, precisamente, o facto das empresas estarem a reduzir as suas obrigações a longo prazo junto dos trabalhadores.

As pesquisas também permitiram concluir que as agências deverão adoptar estilos de gestão participativos e apostar no desenvolvimento das competências dos recursos humanos. Porém, a realidade é que, em Portugal, a maioria das agências não tem sequer recurso ao departamento de pessoal, com o recrutamento e gestão de recursos humanos, normalmente, deixado apenas à responsabilidade do departamento de linha.

Apesar de ser considerada importante, a gestão de recursos humanos está claramente subdesenvolvida. Nesse sentido, o grande desafio será motivar os colaboradores, incorporando-os dentro de uma estratégia de prémios e valorização profissional.

No que diz respeito à competitividade do sector, podemos concluir que a permeabilidade do mercado, os desenvolvimentos tecnológicos e as pressões competitivas, tanto de fornecedores como de clientes, são forças que estão a contribuir para um cenário de mudança dentro do mercado publicitário. Por outro lado, é cada vez mais difícil para as agências reunirem os recursos que lhes permitam conceber uma estratégia de conhecimento e criatividade.

O receio agora é que a publicidade se fragmente num mercado e perca o seu principal papel no processo de marketing. As agências estão sob pressão para rever as suas estruturas de custo interno e melhorar o serviço que oferecem aos clientes. Nesse sentido, a gestão e o planeamento estratégico é tão importante como a criatividade quando uma agência pretende apresentar-se junto dos clientes como um parceiro.

O objectivo das políticas e práticas de gestão deve ser no sentido de desenvolver estratégias que garantam às agências as competências necessárias para enfrentar as mudanças no seu ambiente competitivo.

O esforço concorrencial das agências deve, inevitavelmente, passar por uma melhor gestão e protecção das suas competências internas, procurando desenvolver nos seus colaboradores as competências que melhor respondam às necessidades actuais e futuras dos seus mercados-alvos. Para isso é necessário que as agências dinamizem um política de gestão de pessoas que as olhe como agentes estruturantes do próprio sentido e missão da organização.

Em jeito de resumo, podemos concluir que as pesquisas de terreno permitiram-nos confirmar que dinâmica e competitividade do sector tem obrigado as agências a redimensionar as suas estruturas organizacionais, não só como forma de racionalizar os seus custos como também as tornar mais flexíveis nas respostas às exigências do mercado.

CAPÍTULO V

**SÍNTESE CONCLUSIVA E
RECOMENDAÇÕES**

5.1. Síntese e conclusões

Alguns dos objectivos que motivaram e orientaram esta(s) pesquisa(s) - quer a realizada através da consulta bibliográfica quer a resultante do trabalho de campo - foram no sentido de identificar alguns aspectos relacionados com impactos de natureza tecnológica, económica e social susceptíveis de terem contribuído para influenciar as práticas de gestão e organização empresarial das agências de publicidade. Por outro lado, no contexto dessas transformações e impactos, o autor pretendeu, de uma forma transversal, abordar alguns aspectos que directa ou indirectamente possam contribuir para ajudar a caracterizar e a perceber melhor o percurso (ou evolução) do sector em Portugal, e identificar aspectos que, simultaneamente, constituam tendências das agências (e da actividade publicitária), quer num contexto nacional quer internacional.

No que se refere ao primeiro **grupo de intenções**, o autor, apoiado nos princípios da teoria da contingência e teoria dos sistemas, admitiu previamente a existência de três níveis de factores principais - **económicos, tecnológicos e sociais/educacionais** - susceptíveis de terem influenciado e determinado, em grande medida, o actual momento e situação observada na actividade publicitária em Portugal. Nesse sentido, foi possível confirmar, quer através das pesquisas bibliográficas, quer através da análise das representações e expectativas demonstradas pelos inquiridos nas actividades de pesquisa de terreno, que podemos integrar alguns dos acontecimentos que se verificaram na actividade publicitária dentro de um conjunto de factores associados às variáveis e impactos de natureza *tecnológica, económica e social/educacional*.

Começando pelas influências de natureza *social/educacional*, podemos concluir que se verificaram dois acontecimentos que contribuíram para imprimir maior dinâmica, profissionalismo e renovação à actividade publicitária em Portugal e que, directa ou indirectamente, podemos enquadrar no contexto dos factores associados aos aspectos sociais/educacionais.

Assim, por exemplo, foi constatada a importância e contributo da vinda para Portugal dos criativos brasileiros, que trouxeram novas ideias na forma de abordar o consumidor, renovar e popularizar a comunicação publicitária (isto verificou-se nomeadamente na área criativa). Foi constatado igualmente o contributo do sistema educacional (através da oferta de formação e transmissão de conhecimentos em áreas relativamente pouco exploradas e desenvolvidas no nosso país, como são, por exemplo, as áreas de conhecimento ligadas à gestão, marketing, economia, publicidade, relações públicas, etc) para a renovação e “arejamento” do sector, resultante da abertura dos quadros das empresas a gerações mais novas e com outro tipo de formação e educação.

Lateralmente, podemos associar e integrar no âmbito de factores de natureza social/educacional algumas decisões e acontecimentos políticos com naturais repercussões na estrutura económica e social do país, organizações e cidadãos, como são o caso da Revolução de Abril de 1974 e a própria abertura do país ao exterior, cujo mote foi dado pela adesão, em 1986, de Portugal à CEE (Comunidade Económica Europeia).

No que se refere à Revolução, podemos concluir que apesar de, num primeiro momento, ter contribuído para desmobilizar o interesse e presença das multinacionais no mercado nacional, a verdade é que esta revolução acabou por ser a base de todo um conjunto de reformas políticas e sociais que permitiriam a progressiva e declarada abertura do país ao exterior, que, no sector da publicidade, foi evidente a partir de meados da década de 80.

Uma das principais influências da adesão à CEE (UE) diz respeito à relação que se pode estabelecer entre a abertura do país ao exterior e a absorção de novas formas de interpretar e actuar sobre os mercados em geral e sobre a actividade publicitária em particular. O que se verificou foi que Portugal passou a ser um país também inserido em *networks* mundiais, começando a trabalhar ao mesmo nível (de equiparação) em termos de *know how*, aplicações técnicas, conhecimento de experiências que se passaram noutros mercados internacionais, numa actividade que em Portugal, na maioria dos casos, era uma actividade quase “amadora”.

Com a evolução dos níveis de competitividade, houve a necessidade de ir buscar algo que não existia, de uma forma eficaz, nas escolas de formação na área de comunicação. Ou seja, com a entrada de muitos profissionais brasileiros, facilitada pela proximidade linguística (tornava as coisas mais fáceis), o mercado nacional e os publicitários portugueses, com as deficiências que havia na parte criativa, integraram algumas dessas influências e *know how* e hoje os publicitários e criativos portugueses estão ao nível dos seus congéneres estrangeiros. Aliás, no domínio da criatividade, hoje, parece que o mercado está orientado para as competências criativas dos profissionais portugueses – e os resultados têm sido positivos, se tivermos em conta, por exemplo, os prémios e nomeações atribuídos em concursos internacionais.

Em síntese: o aparecimento de uma nova geração de quadros com outro tipo de formação, a alteração do sistema político e social do país, a abertura do país ao exterior e a vinda de profissionais brasileiros, são alguns dos principais factores de natureza social/educacional responsáveis pelo actual estado de desenvolvimento do sector publicitário em Portugal.

Dos acontecimentos e *factores de natureza económica* que influenciaram (e estão a influenciar) a actividade económica e produtiva do país em geral e do sector em particular, podemos destacar os comportamentos e estratégias empresariais associadas aos processos e movimentos de globalização da economia, cujas influências na dinâmica (e nível competitivo do nosso país) são hoje bem evidentes na actividade publicitária. Por sua vez, a conjuntura económica e social do país, determinada em grande medida pela adesão de Portugal à CEE (e pela sua maior permeabilidade às influências do exterior), contribuiu para reforçar os impactos das influências dos processos de globalização da economia na estrutura produtiva e económica do país. É neste ambiente e conjuntura favorável que as empresas e as agências multinacionais reforçam a sua presença no mercado nacional, contribuindo, por um lado, para formar a massa crítica¹ necessária para dar outra expressão ao mercado publicitário e, por outro, trazendo consigo novos conhecimentos e práticas de organização e gestão empresarial mais agressivas e orientadas para as exigências do mercado publicitário.

¹ Em paralelo com a abertura do país ao exterior vieram mais empresas e respectivas marcas, produtos e serviços, capazes de dar outra dimensão crítica ao nosso mercado publicitário.

A crescente competitividade dos mercados e o nível concorrencial existente entre os produtos vem reforçar a importância das técnicas de comunicação publicitária para as políticas de marketing e comunicação das empresas. As pressões económicas e o acréscimo dos níveis concorrenciais (entre produtos e serviços) vêm (re)valorizar a importância das políticas comerciais e da comunicação publicitária como técnica de apoio ao lançamento de produtos e serviços no mercado e à comunicação com os consumidores.

No campo dos factores económicos, podemos integrar o aparecimento das centrais de compra, na medida em que uma das principais razões do seu aparecimento teve a ver com as pressões e interesses iniciais da parte dos anunciantes como forma de obter vantagens financeiras neste processo de intermediação e negociação da publicidade nos meios. Nesse sentido, as centrais de compra (e mais recentemente as agências de meios) vieram retirar às agências uma grande fatia das suas receitas, que eram, por assim dizer, uma margem que lhes permitia uma certa exuberância de existência, e um olhar virtualmente não muitas vezes concentrado na rentabilidade dos clientes. A partir deste acontecimento, as agências passaram a ser geridas como um negócio mais orientado para o mercado.

Podemos assim identificar cinco acontecimentos associados a alguns dos principais factores de natureza económica que estão a obrigar as agências a repensar as suas estruturas e estratégias de gestão organizacional e empresarial:

- A globalização da economia;
- A adesão de Portugal à CEE;
- O aparecimento das Centrais de Compra;
- A vinda das multinacionais para Portugal;
- As pressões competitivas e a maior racionalidade orçamental dos anunciantes.

Por outro lado, esses acontecimentos inserem-se também no contexto de outros acontecimentos (o crescimento do consumo médio dos portugueses, a crescente concorrência observada entre os produtos, marcas e serviços, as grandes superfícies) que vieram contribuir para dar maior expressão ao que é, hoje, a actividade publicitária em Portugal, quer ao nível da comunicação *above the line* quer *below the line*.

Dos acontecimentos associados aos *factores de natureza tecnológica* podemos evidenciar e referir todas as facilidades oferecidas pelos suportes informáticos e as influências que as novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) são susceptíveis de provocar nas formas de organização e gestão do trabalho das agências de publicidade, assim como nos seus conteúdos funcionais e respectivas competências e perfis profissionais necessários para a sua utilização e potenciação.

As agências de publicidade são organizações com um elevado grau de adesão e dependência das TIC. E já é possível identificar alguns dos seus impactos nas agências de publicidade. Assim, por exemplo, uma alteração ancorada na base tecnológica é visível ao nível da área criativa: há 10 anos os criativos funcionavam basicamente com caneta, lápis e papel (o que exigia capacidades de ilustração e desenho de imagens); hoje, já não precisam de saber fazer desenhos. O computador é o *interface* que eles têm com o resultado do trabalho. O computador veio substituir, por exemplo, o lápis como instrumento de apoio à concepção de imagens, agora concebidas através do recurso a bancos de imagens.

Por seu lado, os processos de trabalho foram alterados por forma a poder-se responder com maior rapidez às exigências do mercado. Neste sentido, assumem particular importância as facilidades oferecidas pelos computadores como ferramenta de produção e a internet como suporte de comunicação com os clientes (quer internos quer externos) das agências de publicidade. Neste âmbito, observou-se que as TIC, para além dos seus impactos ao nível da configuração das estruturas organizacionais, também agem e produzem impactos ao nível do sistema sócio-organizacional. Por exemplo, para além de questões de inadaptação, os ganhos de produtividade obtidos pelo recurso aos suportes informáticos e às novas tecnologias vieram não só determinar a exigência de novas funções, como também, em alguns casos, fazer reduzir os recursos humanos afectos a algumas áreas, como é, por exemplo, o caso das pessoas envolvidas nas actividades administrativas.

Não tendo ainda, em Portugal, um impacto visível, o escritório virtual pode vir a assumir outros contornos na actividade das agências de publicidade. Porém, ainda se observam muitas reservas por parte dos gestores e responsáveis máximos das agências relativamente a algumas das suas incompatibilidades com as formas (tradicionais) de organização e natureza do trabalho publicitário. Segundo eles, nem todas as funções e actividades são compatíveis com o espírito e natureza da actividade publicitária. Contudo, admitem que o escritório virtual pode ser aplicável em algumas áreas, nomeadamente naquelas actividades que não dependem tanto da presença física e trabalho de grupo constante. Por conseguinte, o escritório virtual é mais uma realidade e tendência susceptível de alterar as formas de organização e gestão do trabalho das agências de publicidade, com consequências ao nível do seu sistema e ambiente sócio-organizacional.

Podemos também concluir que os suportes informáticos e as novas tecnologias permitiram uma nova rentabilização das pessoas e, simultaneamente, exigiram uma alteração nas suas qualificações e perfis profissionais. Os processos de trabalho (e os respectivos fluxos de informação) tornaram-se mais rápidos. A informática e as TIC, na área da produção, provocaram “revoluções” no encurtamento dos ciclos produtivos e na apresentação das propostas finais. Esses impactos fizeram-se também sentir fortemente ao nível dos tempos de execução e produção. Relacionados com estes aspectos estão as novas formas de decisão, gestão e organização do trabalho, agora apoiadas em decisões mais descentralizadas e com maior autonomia. É neste contexto que surgem também novas necessidades de interligar as pessoas nas agências, que passam a comunicar através de redes informáticas.

Como tivemos oportunidade de referir no início, **o autor estabeleceu como um segundo grupo de intenções:** caracterizar e analisar (em função das transformações ocorridas) a actividade publicitária e as suas tendências de desenvolvimento. Nesse sentido, as estratégias e actividades de pesquisa também foram estruturadas e definidas de modo a permitirem obter alguma informação nesse domínio. Por conseguinte, algumas das nossas questões de partida subjacentes e que motivaram, em parte, o alinhamento deste trabalho dizem respeito à intenção do autor em responder, entre outras, a algumas das seguintes questões:

- Como é que as agências se estão a organizar em termos de estrutura organizacional? E que tipo de práticas de gestão e estratégias empresariais estão a desenvolver?;
- Quais os factores externos e internos mais susceptíveis de influenciar essas para essas reestruturações?;
- Qual a importância do sector publicitário português para a nossa economia e para as multinacionais?;
- Qual o contributo e impacto da globalização da economia e da comunicação na actividade publicitária em Portugal?;
- Quais as tendências e expectativas dos anunciantes no que se refere às políticas e técnicas de comunicação publicitária?;
- Quais as principais transformações económicas e sociais ocorridas em Portugal responsáveis pelo desenvolvimento da actividade publicitária?

Nesse sentido, foi possível concluir que não se pode responder isoladamente a cada uma das questões levantadas sem as relacionar com um conjunto de acontecimentos que se verificaram em Portugal e que directa ou indirectamente são responsáveis pelas actuais características e nível de desenvolvimento da actividade publicitária. Por isso, as respostas e conclusões foram elaboradas numa perspectiva, simultaneamente, transversal e integrada. Assim, por exemplo, foi possível concluir que, sobretudo nos últimos dez anos, os investimentos e o grau de importância da actividade publicitária tem vindo a aumentar significativamente quer ao nível do investimento *below the line*, quer *above the line*. Algumas das razões apontadas e que estão na base do desenvolvimento do sector têm a ver com a liberalização da economia, mudanças significativas no tecido empresarial e entrada mais alargada de produtos e serviços que até aí não existiam.

Observou-se uma mudança no tecido empresarial e uma maior concorrência e competitividade no sector resultante da abertura dos mercados e da globalização da economia. Por seu lado, essas mudanças corresponderam a outras mudanças qualitativas e quantitativas importantes (em termos de formação profissional, de aprendizagens e de métodos de trabalho, graus de exigência e controles de qualidade, etc). E correspondem à entrada definitiva em Portugal de todas as grandes empresas multinacionais



Nesse contexto, observa-se uma maior profissionalização e uma maior preocupação dos anunciantes com as técnicas de gestão de marketing, ao que não será alheio também o início de cursos técnicos e superiores virados para as áreas de gestão, marketing, economia, publicidade, comunicação, etc. Isso contribui positivamente para a melhoria do mercado publicitário, quer do lado das agências, quer do lado dos anunciantes.

Do lado dos anunciantes, em meados dos anos 80, assistiu-se a dois movimentos importantes e que têm a ver com a história da publicidade. Um deles é que quase todas as multinacionais que estavam instaladas em Portugal e que tinham organizações, quadros de pessoal, maneiras de estar com algumas décadas de existência (quer em termos de formas de organização empresarial, quer em termos de qualificação dos recursos humanos) mudaram consideravelmente, com uma maior aposta na qualificação das pessoas. Foi o momento em que começaram a recrutar gente jovem, e gente com formação académica na área de gestão, economia e marketing. A esta nova exigência e preparação dos anunciantes, as agências tiveram que responder e reorganizar-se no sentido de adoptarem uma atitude empresarial mais profissional e mais centrada nos interesses e exigências do mercado.

Em conjunto com outros factores, o aparecimento das centrais de compra de espaço (e posteriormente as agências de meios) vieram contribuir para alterar as formas clássicas de gestão e organização das agências de publicidade. Ao ser introduzido no circuito um terceiro parceiro (se excluirmos os meios da relação), observou-se uma alteração substancial nos processos de intermediação publicitária. De cliente – agência, passou-se a cliente – agência – central, com os meios integrados nessa relação. Por conseguinte, as agências foram obrigadas a redesenhar as suas estruturas e a redefinir as suas estratégias. Um dos impactos das centrais de compra sobre as agências de publicidade observou-se ao nível da redução das margens e benefícios que as agências obtinham com a prestação desse serviço.

Nesse contexto, o impacto da separação do negócio dos *media* nas agências de publicidade obrigou as agências a tomar outras decisões no sentido de reagir a esses acontecimentos. As agências viram-se forçadas a baixar os seus custos de estrutura e a procurar fontes alternativas de receitas.

No que se refere aos serviços prestados pelas agências, o seu *core business* ainda continua a ser a publicidade tradicional. Em todo o caso, as actividades de comunicação *below the line*² têm vindo a crescer. Por isso, as agências estão a tentar posicionar-se como prestadoras de serviços de comunicação integrada ou comunicação total. Isto é, não se querem reduzir à publicidade tradicional³.

Esta tendência para a comunicação total (ou integrada) tem implicações directamente relacionadas com a gestão organizacional das agências, na medida em que determina novas formas de gestão e organização das suas estruturas. Para se poderem apresentar como prestadoras de serviços de comunicação global, as agências, muitas vezes, criam estruturas internas, sobretudo como forma de divisão interna, sendo que algumas vão mais longe e criam mesmo entidades empresariais autónomas sob o ponto de vista jurídico. Se prestarmos atenção ao discurso das agências sobre as suas estratégias e *management*, verificamos que a palavra de ordem é comunicação global e integrada. É nesse sentido que aparecem associadas a empresas especializadas em diferentes disciplinas de comunicação. Nalguns casos servem depois como modelo e experiência para criar internamente divisões ou empresas autónomas.

As diferentes estratégias de gestão empresarial adoptadas pelas agências dependem também muito da forma como os grupos se posicionam no mercado. Haverá grupos com uma tendência para criar mega-estruturas que integram as disciplinas todas, outras preferirão constituir empresas que darão respostas autónomas conseguindo clientes em diferentes áreas.

² Por exemplo, o grupo Rover (Rover Group) gasta 60% do seu orçamento de marketing em actividades *below the line*.

³ Por exemplo, em 1987, a Dentsu, criada em 1901, e primeira agência mundial desde 1972, foi rebatizada como “empresa de comunicação”. O seu *slogan*: CED – Communications Excellence Dentsu

O posicionamento estratégico das agências parece, *grosso modo*, apoiar-se, por um lado, na prestação de serviços de comunicação global, e, por outro, na especialização nas diferentes áreas de comunicação. Estas duas estratégias parecem, à partida, dois eixos aparentemente opostos, mas não significam mais que duas opções possíveis para estar no negócio (e no mercado), com uma exigência e necessidade comuns: qualidade dos serviços prestados e eficácia nas estratégias de comunicação com os clientes.

Relativamente à dimensão das agências, parece que a tendência, na generalidade das indústrias, é haver lugar apenas para as multinacionais e/ou pequenas empresas. Como nos propõe Vasconcelos (1999, p.234), a estrutura produtiva será uma espécie de “branca de neve e os sete anões”. É provável que isso se venha a verificar com mais evidência na indústria publicitária portuguesa. As pequenas agências podem claramente posicionar-se e especializar-se. As grandes agências têm a vantagem da massa crítica e vivem muito do movimento internacional – alinhamentos -, e isso tem vantagens. As médias agências, em termos locais, nacionais podem ter um espaço reduzido, mas vão ter dificuldades; admitimos, porém, que possa haver espaço para essas agências – sobretudo para aquelas que estão integradas em redes internacionais.

No que se refere aos estilos e práticas de gestão, podemos concluir que, ao nível dos graus de participação e envolvimento dos empregados nas decisões, as (decisões) mais importantes são geridas e decididas como em muitas outras empresas, e assentes em processos de decisão mais centralizados. Porém, isso não impede que, não raras vezes possam recorrer à opinião dos colaboradores de níveis hierárquicos inferiores, assim como ao seu envolvimento e participação na gestão, sobretudo nos aspectos mais operacionais. Ao nível da gestão organizacional das agências de publicidade, os graus de participação nas decisões são relativos. Existe, por assim dizer, uma clara fronteira entre o que é a gestão da empresa e a gestão do trabalho.

5.2 Práticas de gestão e organização do negócio: reflexões e recomendações no âmbito dos novos factores de competitividade

Como resposta aos novos desafios e competição existentes no mercado, as agências deverão adoptar novos valores e práticas de trabalho, dando mais ênfase à qualidade dos produtos e serviços. As respostas e estratégias deverão ser diferenciadas e adequadas ao potencial mercado de cada agência. Por seu lado, as grandes agências multinacionais ocupam os grandes negócios (grandes anunciantes), deixando um espaço natural para as PME's.

Numa economia e mercado crescentemente competitivos, não há empresa que, por pequena ou grande que seja, possa prescindir de um mínimo de comunicação, marketing e publicidade. E é neste terreno - que é cada vez mais vasto - que existem oportunidades para as micro e pequenas agências. Apesar de terem cada vez mais dificuldades em competir, têm no seu mercado o papel que tradicionalmente tiveram.

Uma das formas das PME's se conseguirem afirmar no mercado é sendo mais criativas do que as grandes⁴. A outra relaciona-se com o mercado das pequenas e médias empresas, que não têm elevados *budgets* para “comprar” um tratamento preferencial de uma grande multinacional de publicidade, pelo que vão sempre precisar, desde que seja prestado um bom serviço, das PME's agências. Porém, são sobretudo as pequenas (e não as médias) empresas que beneficiarão mais, uma vez que a sua leve estrutura lhe permitirá maior rapidez e uma maior flexibilidade. Ou seja, a pequena empresa beneficia da rapidez de informação e da tomada de decisões que uma pequena estrutura lhe confere, bem como dos benefícios de especialização em determinados tipos de serviços e clientes.

⁴ Por exemplo na Alemanha, as pequenas e médias agências têm bastante sucesso e têm fama de ser mais criativas do que as grandes agências multinacionais. A Jung Von Matt, que ocupa o 2º lugar do ranking das agências alemãs, é constituída por cinco directores criativos, sendo cada um deles responsável por um número específico de clientes. Esta agência adopta o princípio da maior flexibilidade possível, optando por criar uma hierarquia limitada ao mínimo (*Diário de Notícias*, 6 de Janeiro de 1998, p.22).

Relativamente a alguns constrangimentos do negócio, uma das ameaças que as agências enfrentam é a sua dificuldade em explicar aos clientes que têm que começar a pagar o seu trabalho de desenvolvimento de ideias. Muitas agências são percebidas pelos anunciantes mais como produtoras de campanhas publicitárias, do que como empresas capazes de prestar um trabalho de consultadoria e planeamento estratégico de comunicação e marketing. É neste contexto que a actividade das agências está sujeita a alguma permeabilidade e concorrência de outras empresas e consultores. As agências não se têm preparado (não têm protegido o negócio) no sentido de garantir e reivindicar junto do mercado uma imagem de exclusividade da prestação das actividades de consultadoria de marketing e comunicação. Por isso, correm o risco de poder haver alguma sobreposição com aquilo que é a consultadoria estratégica, para a qual podem concorrer outras empresas de prestação de serviços. Não é de ignorar a possibilidade das empresas de consultadoria de gestão virem a concorrer neste mercado. Recorde-se, por exemplo, que algumas destas empresas começaram por fazer apenas auditorias, integrando posteriormente outros serviços: contabilidade, fiscalidade, selecção de pessoal, consultadoria de gestão, etc.

Nesse sentido, e por forma a protegerem o seu negócio, as agências devem apresentar-se aos seus clientes como agências (empresas) de aconselhamento e execução de serviços de comunicação. Dentro do marketing *mix* da comunicação, os serviços prestados poderão ir desde a publicidade tradicional, à escolha de meios interactivos, ao marketing directo, às relações públicas.

No que se refere a algumas boas práticas de gestão e organização, a tentativa de obter flexibilidade e o crescimento da força de trabalho periférico – através de políticas de *outsourcing* – são tendências e realidades a considerar nos próximos tempos nas agências de publicidade. Porém, como nos sugere Armstrong (1992), a dificuldade e o cerne da questão está na forma como se vão gerir pessoas cuja relação com a entidade empregadora está, parcialmente, separada. Por conseguinte, embora as empresas tenham cada vez mais facilitado o acesso ao trabalho subcontratado, a verdade é que as relações de trabalho poderão ser, simultaneamente, mais distanciadas e instrumentais. Outro aspecto a considerar é que os trabalhadores do núcleo não terão os recursos necessários para desenvolver e evidenciar as suas próprias competências.

Nesse sentido, uma das questões que se coloca é a seguinte: as agências procuram a flexibilidade e o *outsourcing*, tendo em conta uma gestão eficiente dos seus recursos humanos ou consideram a flexibilidade apenas como uma questão de custo? A nosso ver, a lógica de gestão e organização flexível e de qualidade deverá apoiar-se, em primeiro lugar, na qualificação dos recursos humanos, pela flexibilização (qualitativa) da organização do trabalho, pela melhor distribuição e circulação da informação, pela eficácia das equipas de trabalho e pelo diálogo e cooperação entre empresários, quadros e pessoal operacional.

Nesse contexto, sugerimos também uma particular atenção à área de desenvolvimento de competências de base. As agências têm de criar e reinventar novas competências de base e reorganizar as estruturas internas, de modo a ir ao encontro dos desejos e exigências dos clientes, cuja principal tendência é a exigência de eficácia e integração das diferentes áreas de comunicação.

A impossibilidade de oferecer soluções complementares e integradas de comunicação pode constituir uma desvantagem competitiva. Na nossa opinião, existem duas estratégias possíveis e com probabilidade de responder melhor às tendências e exigências do mercado. Uma consiste em criar uma estrutura organizacional flexível (flexibilidade qualitativa, apoiada nas competências e flexibilidade dos recursos humanos) capaz de oferecer serviços no âmbito da comunicação global, sem que a dispersão e diversificação de serviços signifique perda de qualidade. A outra é apostar na especialização de um tipo de serviço, mas sem deixar de estar ligado e/ou integrado numa rede de empresas ou colaboradores que em qualquer momento estejam disponíveis para colaborar e acrescentar valor aos serviços e estratégias de comunicação solicitadas pelos clientes.

Por conseguinte, a alma do negócio está na capacidade e disponibilidade mental e física para trabalhar em rede e em grupo, e o segredo está em saber seleccionar os parceiros para esse efeito, em que a formação e qualificação dos recursos humanos constitui um dos principais factores críticos de sucesso.

No que se refere a outras práticas de gestão e organização, as agências poderão inspirar-se e transformar-se – fazendo uma comparação com a medicina - em clínicas gerais de comunicação (com gabinetes externos e internos, com parcerias especializadas), onde se possa fazer um diagnóstico prévio, para uma posterior recomendação/consulta ao especialista na respectiva área de comunicação.

Nesse sentido, os modelos tradicionais de gestão das agências estão ultrapassados. As agências compartimentadas e hierarquizadas estão mortas. Como nos sugere Segarra (1996)⁵, “é preciso começar a desmontar a compartimentação das agências, os cargos e as relações entre as pessoas. É preciso juntar os directores de arte com os executivos financeiros, os planeadores com os copys, os desenhadores com os redactores”. A actividade publicitária, pelas suas características, exige uma cultura organizacional que permita às pessoas trabalhar eficazmente dentro de um espírito criativo.

As agências de publicidade dependem, fundamentalmente, de pessoas cuja actividade profissional de base depende da criatividade e espírito de trabalho de equipa. Por isso, as agências devem adoptar estilos de gestão participativos, pelo que as práticas de gestão e organização numa perspectiva clássica, aplicadas ao mundo da publicidade, estão condenadas ao insucesso.

A actividade publicitária não é um processo imediato, pelo que os modelos de gestão devem ser orgânicos, na medida em que necessitam de ser geridos dentro de um quadro organizacional e de ser parte integrante da estratégia da organização, onde as pessoas sejam os seus principais activos.

Por conseguinte, as agências de publicidade, em Portugal, deverão ser capazes de compreender e dominar os novos sistemas de informação e de se adaptar à mudança. As agências desenvolver-se-ão graças ao trabalho em equipa, num meio envolvente em que os trabalhadores, quadros, clientes, fornecedores e administradores trabalham em conjunto para atingir objectivos comuns, gerando novas solidariedades, baseadas na confiança recíproca e numa responsabilidade acrescida, face à sociedade e ao meio envolvente.

As boas práticas de trabalho passam pela delegação e descentralização de poderes de decisão, o que pressupõe uma cultura organizacional mais democrática e participativa. Por isso, deverão adoptar estilos de gestão participativos inspirados no modelo antropocêntrico. De acordo com Kovács (1998), o modelo antropocêntrico procura e permite o desenvolvimento das pessoas no processo produtivo e na organização do trabalho através da ligação em rede, permitindo o acesso rápido aos dados necessários em qualquer empresa e/ou qualquer fase do processo de criação e produção.

Em síntese, as agências têm de desafiar não só as ortodoxias inerentes ao mercado, como também as suas estratégias e práticas de gestão e organização. As agências têm de desenvolver serviços que acrescentem valor aos clientes. E, num ambiente cada vez mais competitivo e global em que se produzem rápidas mudanças, é a gestão dos pormenores que vai diferenciar as agências umas das outras, e a gestão desses pormenores passa, seguramente, por uma atenção acrescida às variáveis da gestão social e organizacional das agências de publicidade.

⁵ Consultar a este propósito, *Diário de Notícias*, 9 de Dezembro de 1996, p.30

ANEXOS

ANEXO 1.1

Crescimento real do investimento publicitário (preços correntes *)

(em milhares de contos)

Anos	TV	Variação	Rádio	Variação	Imprensa	Variação	Exterior	Variação	Total	Var
1986	6.912,2		1.823,8		3.475,0		n.a		12.218,1	
1987	10.954,7	58,3%	2.823,7	54,8%	6.296,2	81,2%	n.a		20.074,6	64,2%
1988	15.338,9	40,0%	4.158,1	47,3%	10.336,5	64,2%	1.426,5	0,0%	31.260,0	55,7%
1989	19.030,2	24,1%	3.846,6	-7,5%	15.363,8	48,6%	2.266,6	58,9%	40.507,2	29,6%
1990	22.994,5	20,8%	4.552,4	17,6%	20.362,2	32,5%	5.006,9	120,9%	52.886,0	30,6%
1991	29.210,1	27,0%	5.586,6	23,6%	26.473,9	30,0%	6.431,0	28,4%	67.704,6	28,0%
1992	36.853,3	26,2%	5.966,7	6,7%	27.955,8	5,6%	6.657,13	3,5%	77.432,9	14,4%
1993	41.513,4	12,6%	5.557,8	-6,9%	26.768,9	-4,2%	8.254,7	24,0%	82.094,7	6,0%
1994	44.099,9	6,2%	4.819,7	-13,3%	30.495,3	13,9%	7.757,8	-6,0%	87.172,7	6,2%
1995	46.953,0	6,5%	5.057,5	4,9%	28.286,3	-7,2%	8.430,0	8,7%	88.736,8	1,8%
1996	49.738,1	5,9%	5.828,1	15,2%	30.740,8	8,7%	9.918,0	17,7%	96.225,0	8,4%
1997	53.127,5	6,8 %	6.665,9	14,4%	33.169,9	7,9%	11.127,5	12,2 %	104.090,7	8,2%

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
IPC (**)		9,4%	9,6%	12,6%	13,4%	11,4%	8,9%	6,5%	5,2%	4,8%	3,2%	2,2%
Cresc.Rea I		50,2%	42,1%	15,1%	15,1%	14,9%	5,0%	-0,5%	0,9%	-2,9%	5,1%	5,8%

(*) Valores brutos investidos (**) Índice de preços do consumidor

Fonte: in "APAP Notícias", nº 86. Fevereiro. 1998

ANEXO 1.2

Repartição do N° de Empresas por Distritos e Escalões de Volumes de Negócios, em 1996.

DISTRITOS	TOTAL EMPRESAS	RANKING	
AVEIRO	15023	LISBOA	1º
BEJA	1799	PORTO	2º
BRAGA	13600	SETÚBAL	3º
BRAGANÇA	1673	AVEIRO	4º
C.BRANCO	3216	BRAGA	5º
COIMBRA	8015	FARO	6º
ÉVORA	2683	LEIRIA	7º
FARO	11811	SANTARÉM	8º
GUARDA	2338	COIMBRA	9º
LEIRIA	11255	MADEIRA	10º
LISBOA	82951	VISEU	11º
PORTALEGRE	1799	V.CASTELO	12º
PORTO	41415	C.BRANCO	13º
SANTARÉM	9051	ÉVORA	14º
SETÚBAL	16159	VILA REAL	15º
V.CASTELO	3152	GUARDA	16º
VILA REAL	2372	BEJA	17º
VISEU	4919	PORTALEGRE	18º

ANEXO 4.1

Caracterização da população do inquérito por questionário: em função da dimensão e do volume de negócios gerados em 98

Facturação	Frequência
28.000	1
40.000	1
65.000	1
80.000	1
85.000	1
100.000	1
122.000	1
135.000	1
150.000	1
320.000	1
350.000	1
400.000	1
500.000	1
570.000	1
1.000.000	2
1.200.000	1
1.300.000	1
2.000.000	2
3.250.000	1
4.500.000	1
6.000.000	1
8.500.00	1
10.000.000	2
13.500.000	1
21.000.000	1
Não responderam a este item	2
TOTAL	30

ANEXO 4.2

Entidades inquiridas no inquérito por questionário às agências

EMPRESAS	RESPONSÁVEL	CARGO
ACONSELHARTE	JOÃO BARRETO	Director Geral
AMIRATI P. LINTAS	JOÃO F. MARTINS	Director Geral
BIL/ B.I.LUMINOSAS	LUÍS ARRIAGA	Director Geral
BBZ PUBLICIDADE	VÍTOR TITO	Director Geral
EPG/TBWA	MANUEL PATARRANA	Director Geral
GRAFE	ANTÓNIO LUCAS	Director Geral
GREY	VÍTOR G. VASQUEZ	Director Geral
GUERREIRO/DDB	ANTÓNIO GUERREIRO	Director Geral
J.W. THOMPSON	LUÍS PRETO DA SILVA	Presidente
MCCANN ERICKSON	VÍTOR COSTA	Vice-Presidente
NORTIMAGEM	AGOSTINHO BRANQ.	Director Geral
OGILVY&MATHER	ANTÓNIO REIS	Director Geral
TUX& GILL	LAURENT CRUVEI.	Director de Plan.
YOUNG & RUBICM	VERA N.COSTA	Presidente
CHANCELA	JOSÉ RIBEIRO	Director
LEO BURNETT	ANTHONY GIBSON	Director Geral

MTF	JOÃO MARTINHO	Director de Meios
NEOCOM	OLGA PINTO CORREIA	Directora Geral
REVOLTA AS IDEIAS	RUI FERREIRA	Director de Negócios
MILÉNIO	MARINA RIBEIRO	Directora Geral
SISTEMA 4	PEDRO OLIVEIRA	Director Criativo
SUMO	FRANCISCO LEITE	Director Geral
ORFHEUS	CRISTINA SALES	Directorade Produção
PUBLIALVO	HÉLDER MARTINS	Director Criativo
DMB&B	DUARTE FORJAZ	Director Geral
QUADRO AZUL	GEORGINA FIGUEIREDO	Account
ESTANISLAU PUBLIC.	ANTÓNIO PALMA	Director
INTERACT	JOÃO P. CASTRO	Director Geral
LUA CHEIA	JOSÉ GABRIEL	Director Criativo
TRIACÇÃO	-	-

IV. CARACTERIZAÇÃO E REPRESENTAÇÕES SOBRE A ACTIVIDADE PUBLICITÁRIA: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS PEQUISAS DE TERRENO

ANEXO 4.3

Resultados do inquérito de afirmações de atitude/opinião

Afirmações de atitude/opinião	CT/%	CP/%	ND/%	DP/%	DT/%
1. O papel das agências ainda está por reinventar. A sua função, a sua missão, a sua maneira de funcionar terá de ser redefinida.	9 (13,6)	28 (42,4)	8 (9,1)	13 (19,7)	8 (12,1)
2. Pela natureza e dinâmica da sua actividade, as agências de publicidade deverão adoptar estilos de gestão participativos.	35 (53)	18 (27,3)	8 (12,1)	3 (4,5)	2 (3)
3. A publicidade de media vai passar a ser um complemento importante de outras acções de comunicação below the line.	22 (33,3)	20 (30,3)	4 (6,1)	12 (18,2)	6 (9,1)
4. No próximo milénio não haverá agências de publicidade. Estas vão transformar-se em empresas de comunicação integrada	16 (24,2)	30 (45,4)	6 (9,1)	8 (12,1)	5 (7,6)
5. A criatividade será cada vez mais o core business e o grande selling proposition das agências de publicidade	31 (47)	22 (33,3)	2 (3)	6 (9,1)	4 (6,1)
6. O mundo começa a ser um mercado global comum onde as pessoas desejam os mesmos produtos e estilos de vida	10 (15,2)	27 (40,9)	4 (6,1)	19 (28,8)	5 (7,6)
7. As agências que vão sobreviver no futuro são aquelas que possuírem mais flexibilidade e custos baixos.	16 (24,2)	26 (39,4)	11 (16,7)	8 (12,1)	3 (4,5)
8. Os tempos mais próximos revelam-se pouco favoráveis ao consumo levando muitos anunciantes a cortarem na publicidade.	5 (7,6)	9 (13,6)	13 (19,7)	19 (28,8)	19 (28,8)
9. Para além das agências, a actividade publicitária vai ser cada vez mais exercida por consultores independentes.	5 (7,6)	17 (25,8)	10 (15,2)	20 (30,3)	13 (19,7)
10. As agências para prestarem um serviço de qualidade precisam de recursos humanos técnica e humanamente qualificados.	57 (86,4)	5 (7,6)	—	1 (1,5)	1 (1,5)
11. A criação de mega-estruturas obtidas por movimentos de fusão e concentração empresarial tendem a acentuar-se	20 (30,3)	27 (40,9)	12 (18,2)	4 (6,1)	2 (3)
12. Nos novos contextos de mercado, as agências de média dimensão terão dificuldades em ser competitivas.	10 (15,2)	26 (39,4)	2 (3)	17 (25,8)	10 (15,2)
13. Os orçamentos em Portugal para comunicação publicitária são demasiado pequenos para se tornarem rentáveis.	8 (12,1)	20 (30,3)	11 (16,7)	20 (30,3)	6 (9,1)
14. A subcontratação de serviços na actividade publicitária pode ser uma forma de dar trabalho às pequenas e micro - agências.	12 (18,2)	33 (50)	5 (7,6)	8 (12,1)	7 (10,8)
15. Com a expansão das Centrais de Compra, as agências de publicidade foram obrigadas a reformular a sua filosofia.	40 (60,6)	19 (28,8)	4 (6,1)	1 (1,5)	1 (1,5)
16. A configuração organizacional das agências tendem a assentar em micro-estruturas autónomas e especializadas numa área de negócio.	17 (25,8)	27 (40,9)	14 (21,2)	2 (3,0)	4 (6,3)
17. As agências de publicidade em Portugal estão dotadas de profissionais especializados capazes de responder às exigências do mercado.	21 (31,8)	27 (40,9)	7 (10,6)	8 (12,1)	2 (3)
18. As transformações económicas ocorridas em Portugal nos últimos anos tornaram o país mais atractivo para as multinacionais.	38 (57,6)	19 (28,8)	—	5 (7,6)	3 (4,5)

ANEXO 4.4

Entidades inquiridas no inquérito por questionário
relativo às afirmações de atitude/opinião

EMPRESAS	RESPONSÁVEL	CARGO
ACONSELHARTE	JOÃO BARRETO	Director Geral
AMIRATI P. LINTAS	JOÃO F.MARTINS	Director Geral
BIL/ B.I.LUMINOSAS	LUÍS ARRIAGA	Director Geral
BBZ PUBLICIDADE	VÍTOR TITO	Director Geral
EPG/TBWA	MANUEL PATARRANA	Director Geral
GRAFE	ANTÓNIO LUCAS	Director Geral
GREY	VÍTOR G.VASQUEZ	Director Geral
GUERREIRO/DDB	ANTÓNIO GUERREIRO	Director Geral
J.W. THOMPSON	LUÍS PRETO DA SILVA	Presidente
MCCANN ERICKSON	VÍTOR COSTA	Vice-Presidente
NORTIMAGEM	AGOSTINHO BRANQ.	Director Geral
OGILVY&MATHER	ANTÓNIO REIS	Director Geral
TUX& GILL	LAURENT CRUVEI.	Director de Plan.
MEGAMEIOS	JOÃO LOUREIRO	Presidente
MINDSHARE	JOSÉ DIAS PINHEIRO	Director Geral
YOUNG & RUBICM	VERA N.COSTA	Presidente
SAACTHI & SAACTHI	VITOR PANTOJA	Presidente
IDEIAS EM ACÇÃO	IRENE HENRIQUES	Directora Geral
P2M	MANUELA MATOS	Sócia-Gerente
SINO	MARINHO ROCHA	Director Geral
GRAFIDEC	<u>ADMINISTRAÇÃO</u>	Administrador
LUA CHEIA	JOSÉ GABRIEL	Director Criativo
ABORDAGEM	MARCO BARBOSA	Director
CAIXA ALTA	JOÃO MONSANTO	Director Geral
LEO BURNETT	ANTHONY GIBSON	Director Geral

MTF	JOÃO MARTINHO	Director de Meios
NEOCOM	OLGA PINTO CORREIA	Directora Geral
REVOLTA AS IDEIAS	RUI FERREIRA	Director de Novos Negócios
MILÉNIO	MARINA RIBEIRO	Directora Geral
SISTEMA 4	PEDRO OLIVEIRA	Director Criativo
SUMO	FRANCISCO LEITE	Director Geral
ORFHEUS	CRISTINA SALES	Directora de Produção
PUBLIALVO	HÉLDER MARTINS	Director Criativo
DMB&B	DUARTE FORJAZ	Director Geral
QUADRO AZUL	GEORGINA FIGUEIREDO	Account
ESTANISLAU PUBLIC.	ANTÓNIO PALMA	Director
INTERACT	JOÃO P.CASTRO	Director Geral
TRIACÇÃO	-	-
PUBLITECHICS	CARLOS ESTANISLAU	Director
MERCAPLUS	LUÍS F. MENDES	Administrador
STRAT	ANTÓNIO BEJA	Presidente
BATES	JOÃO C. OLIVEIRA	Director Geral
CADBURY	MANUELA BOTELHO	Directora Geral
FIMA	CRISTINA FERREIRA	Gestora de Marketing
UDV	VÍTOR CENTENO	Director Geral
COCA- COLA	TIAGO LEITÃO SANTOS	Director de Relações Públicas
BACARDI MARTINI	EMMANUEL POVEY	Director de Marketing
LACTOGAL	JOSÉ PASSINHAS	Administrador
BEIERSDORF	LUÍS MATOS CHEVES	Director Geral
QUEIJO SALOIO	CLARA MORNA	Administradora
SHELL	MIGUEL VAZ	Director de Comunicação
HENKEL IBÉRICA	J.BORGES MARTINS	Director Mark/Vendas
CENTAL DE CERVEJAS	ALEXANDRE ALMEIDA	Director de Marketing
CEPSA	CLÁUDIA SOARES	Directora de Com. e Mark.
JOHNSON & JOHNSON	MARIA J. FREIXO	Directora de Marketing
SINCORAL	EMMANUEL REY	Director Geral

KNORR	CRISTINA PISARRA	Directora de marketing
PESCANOVA	ANA VICENTE	Directora de Marketing
TELECEL	MARIA F. CORREIA	Directora de Publicidade
NESTLÉ	FRANCISCO X. AMARAL	Director Com. Institucional
LEVER	ALBERTO DA PONTE	Director geral
REVISTA BRIEFING	MÁRIO VICENTE	Director
AIND	PAULO FAUSTINO	Director
APAN	BARATA SIMÕES	Secretário Geral
APAP	AMÉRICO GUERREIRO	Presidente
REVISTA DA PUBLICID.	FRANCISCO BOTELHO	Director Geral

GUIÃO DAS ENTREVISTAS

CARACTERIZAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E TRANSFORMAÇÕES

- Quais são os principais parceiros da actividade publicitária?
- Quais as principais mudanças que se verificaram no sector, especialmente nos últimos 20 anos?
- Como é que caracteriza o sector e o mercado publicitário em Portugal?
- Como é que tem evoluído a relação agência/anunciante?
- Como é que acha que vai evoluir a comunicação publicitária. Quais as áreas e suportes de comunicação com maiores potencialidades de crescimento?
- Na sua opinião quais são as ameaças e oportunidades do negócio?
- Qual o papel das pequenas e médias agências no contexto dos novos cenários? E das grandes? Que tendências perspetiva?
- Que relação estabelece entre a globalização da economia e o desenvolvimento do actividade publicitária em Portugal?

RECURSOS HUMANOS E PRÁTICA DE GESTÃO E ORGANIZAÇÃO

- Que importância atribui à gestão de recursos humanos para o vosso desenvolvimento estratégico? Possui alguma política de gestão de recursos humanos?
- Como é que está organizada a vossa agência. Como é que acha que vão evoluir as estruturas organizacionais das agências de publicidade?
- Como é que são tomadas as decisões da agência? Qual o nível de participação dos seus colaboradores mais próximos?
- Como é que imagina uma agência de publicidade daqui a dez anos? Teremos agências de publicidade ou agências de comunicação?
- Quais os serviços que a vossa agência presta? Quais são as actividades nucleares e periféricas? Recorre a algum tipo de subcontratação?

NOVAS TECNOLOGIAS DA COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

- Qual o impacto que as novas tecnologias estão a ter nas agências de publicidade e nas respectivas estruturas organizacionais?
- Houve alguma alteração dos conteúdos funcionais e nos perfis profissionais dos seus colaboradores?
- Quais as principais vantagens da sua utilização?

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO
Universidade Técnica de Lisboa

Mestrado em Sistema Sócio-Organizacionais da Actividade Económica
(Área de Especialização em Sociologia da Empresa)

INQUÉRITO

Tendências e Práticas de Gestão e Organização das Agências de Publicidade em Portugal

Projecto de investigação realizado por: João Paulo Faustino
Sob a coordenação científica de: Professora Doutora Ilona Kovács

LISBOA
1999

1. DAS HIPÓTESES CONSIDERADAS, EM QUE ÁREAS A SUA AGÊNCIA PRESTA MAIS SERVIÇOS?

- ☐ Compra e planejamento de media
- ☐ Consultadoria e planejamento estratégico
- ☐ Concepção e produção de anúncios
- ☐ Actividades below the line

2. QUAIS AS ÁREAS COM MAIOR POTENCIAL DE CRESCIMENTO?

3. DOS CENÁRIOS CONSIDERADOS, QUAL ACHA QUE VAI SER A TENDÊNCIA DAS ESTRATÉGIAS DAS AGÊNCIAS?

- ☐ Movimentos de fusão e concentração empresarial
- ☐ Criação de pequenas unidades de negócio
- ☐ Especialização em nichos de mercado
- ☐ Outras. Quais? _____

4. QUAL CONSIDERA SER A TENDÊNCIA RELATIVAMENTE À DIMENSÃO DAS AGÊNCIAS?

☐ Grandes agências

☐ Pequenas agências

☐ Médias agências

☐ Micro agências

☐ Outras. Quais? _____

5. ENTRE O CONJUNTO DE PALAVRAS CHAVE, INDIQUE SEIS QUE CONSIDERE CONSTITUIR FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DAS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE.

PALAVRAS CHAVE	Indique por extenso as seis palavras chave que considera constituir factores críticos de sucesso para as agências
Comunicação Integrada	
Consultores	
Flexibilidade	
Criatividade	
Subcontratação	
Especialização	
Recursos Humanos	
Novas Tecnologias	
Gestão Participativa	
Publicidade	
Outras. Quais	

6. ENTRE AS HIPÓTESES CONSIDERADAS, INDIQUE QUAIS SÃO, HABITUALMENTE, AS SUAS FONTES PARA A SELECÇÃO E RECRUTAMENTO DE PESSOAL.

- ☐ Recrutamento nas universidades/institutos
- ☐ Recurso a empresas de selecção e recrutamento
- ☐ Currículos enviados por correio
- ☐ Através de pessoas que trabalham na agência
- ☐ Anúncios nos jornais
- ☐ Outras. Quais? _____

7. DOS SEGUINTES CURSOS, QUAL CONSIDERA SER O MAIS ADEQUADO PARA EXERCER UMA ACTIVIDADE NO SECTOR PUBLICITÁRIO?

Indique com uma cruz (x) o grau de adequação de cada curso.	Muito	Bastante	+/-	Pouco	Nada
Marketing					
Gestão de Empresas					
Sociologia					
Psicologia					
Ciências da Comunicação					
Economia					
Publicidade/Relações Públicas					
Outras					

8. INDIQUE, PARA CADA UMA DAS FUNÇÕES, O NÚMERO DE COLABORADORES ACTUAIS E PREVISTOS A MÉDIO- PRAZO (5 anos).

	Actual	Previsão
• Contas (director de contacto, director de contas, supervisor de contas, e executivo de contas – <i>account</i>)	_____	_____
• Meios (director de meios, planeador de meios, compra)	_____	_____
• Criativo (redactor, director de arte, visualizadores)	_____	_____
• Produção (Produção de filmes, rádio, tv, fotógrafos)	_____	_____
• Finanças/Administração (administração, finanças, serviços administrativos)	_____	_____
• Outros (pacotes e auxiliares de serviços)	_____	_____

9. TENDO EM CONTA AS ÁREAS CONSIDERADAS, INDIQUE QUAIS SÃO OS CRITÉRIOS QUE UTILIZA PARA ESSE EFEITO. ESCOLHA TRÊS EM ORDEM DE IMPORTÂNCIA DECRESCENTE(1º,2º,3º LUGAR)

Serviços administrativos/contabilísticos

- Domínio de línguas • Formação em Publicidade • Formação em Gestão
- Experiência Profissional • Características da Personalidade • Estudos Pós/Graduados

1º _____ 2º _____ 3º _____

Área de pesquisa/investigação

- Domínio de línguas • Formação em Publicidade • Formação em Gestão
- Experiência Profissional • Características da Personalidade • Estudos Pós/Graduados

1º _____ 2º _____ 3º _____

Área de meios

- Domínio de línguas • Formação em Publicidade • Formação em Gestão
- Experiência Profissional • Características da Personalidade • Estudos Pós/Graduados

1º _____ 2º _____ 3º _____

Área criativa

- Domínio de línguas • Formação em Publicidade • Formação em Gestão
- Experiência Profissional • Características da Personalidade • Estudos Pós/Graduados

1º _____ 2º _____ 3º _____

10. QUANDO ENTREVISTA UM CANDIDATO, QUAL O GRAU DE IMPORTÂNCIA QUE ATRIBUI A CADA UM DOS SEGUINTE REQUISITOS CONSIDERADOS?

	Muito	Bastante	+/-	Pouco	Nada
Apresentação pessoal					
Conhecimento de publicidade					
Cultura e identificação local					
Experiência profissional					
Desejo de trabalhar na agência					
Características da personalidade					
Outras. Quais?					

11.DAS HIPÓTESES CONSIDERADAS, INDIQUE AS RAZÕES QUE LEVAM A SUA AGÊNCIA A RECORRER À SUBCONTRATAÇÃO. ASSINALE COM UMA CRUZ (X) O(S) MOTIVO(S) CORRESPONDENTE(S)

Motivos/Razões	(X)
Custos	
Flaxibilidade	
Know how	
Excesso de trabalho	

12.QUAIS AS FUNÇÕES E ÁREAS MAIS SUBCONTRATADAS?

_____	_____
_____	_____
_____	_____

13.NA SUA OPINIÃO, COMO É QUE AS UNIVERSIDADES PODEM SE PODEM APROXIMAR DAS AGÊNCIAS? INDIQUE COM UMA CRUZ (X) A(S) HIPÓTESE(S) QUE LHE PARECE ADEQUADA

- Convidar profissionais para seminários e *workshops* ☐
- Cooperar com as agências no desenvolvimento de projectos conjuntos ☐
- Outros. Quais? _____ ☐

14.A SUA AGÊNCIA ESTÁ ENVOLVIDA NALGUM PROJECTO DE COLABORAÇÃO COM AS UNIVERSIDADES/ESCOLAS?

NÃO ☐ SIM ☐ QUAL? _____

15. IDENTIFICAÇÃO E DADOS DA AGÊNCIA E DO RESPONSÁVEL

Nome: _____

Morada: _____

Cargo: _____

Contato: _____

Facturação da Agência: _____

16.FAÇA OS COMENTÁRIOS QUE ENTENDER OPORTUNO:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

AOS GESTORES DAS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE

**Já tem a informação que necessita
para gerir e organizar o seu negócio dentro
da actividade publicitária?**

Está a ser realizado um estudo pioneiro subordinado ao tema "Gestão e tendências de organização das agências de publicidade em Portugal", pelo que a sua participação é fundamental e útil para perspectivar tendências sobre a actividade publicitária. Para esse efeito, solicito a sua colaboração através do preenchimento de um inquérito que lhe foi enviada.

Para mais informações, contacte:
09365865756 - Paulo Faustino

BIBLIOGRAFIA

- ADLER, P. (1992): *Technology and the future of Work*, Oxford, New York, Oxford University Press.
- ALTER, N. (1992): *As lógicas da Empresa Informacional*, in Revista de Administração de Empresas, São Paulo, Janeiro/Março.
- ALMEIDA, J., PINTO, M. (1982): *A Investigação nas Ciências Sociais*, Lisboa, Editorial Presença.
- AMBLARD, H. (1989): *Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Editorial Presença.
- ÁNGELES, J. (1996): *Creatividad Publicitaria – Concepto, Estratégias y Valoracion*, Pamplona, Ediciones Universidad de Navarra, S.A, (EUNSA).
- ANSOFF, I. (1977): *Estratégia Empresarial*, S.Paulo, Mc Graw Hill, S. Paulo.
- APSIOT. (1998): *Formação, Trabalho e Tecnologia*, VII Encontro Nacional da APSIOT – Lisboa, Celta Editora.
- ARMSTRONG, M. (1992): *HRM Strategy and Action*, London, Kogan Page.
- ATKINSON, J. (1984): *Manpower Strategy for Flexible Organisations*, in “Personnel Management”, Setembro.
- BARTON, R. (1955): *Advertising Agency – Operations and Management*, London, (First Edition) McGraw –Hill Company, Inc.
- BEACHAM’S, Walton: *Marketing Reference, Research Publishing*, (vol. I e II), 1986, USA.
- BRAULT, L. (1992): *A Comunicação da Empresas para além do Modelo Publicitário*, Mem Martins, Edições Cetop.
- BRAVO, S. (1991): *Técnicas de Investigação Social*, Madrid, Editorial Paraninfo.
- BRENNER *et al*, (1985): *The Research Interview: uses and approaches*, London, Academic Press, Inc.
- BRIERLEY, S. (1998) : *The Advertising Handbook*, London, Routledge.
- BRILMAN, J. (1995): *L’entreprise réinventée*, Paris, Les Éditions d’ Organisations.
- BROWN, A. (1994): *Top of the Bosses*, in “International Management”, April .

- BUTERA, F.(1991): *La Metamorfose de l'Organisation*, Paris, Les Édition d'Organisations.
- BUI, R., *et al.*(1994): *Marketing Global e Publicidade Global*, in “Publicidade e Comunicação”, Portugal, Texto Editora.
- CAMARA *et al.*, (1997): *Humanator-Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- CARDAL, N., ALMEIDA, R. (1994): *Grupo McCann Portugal - 65 anos de Publicidade*, Lisboa, Texto Editora.
- CATEORA, P. (1997): *International Marketing, 9Th Edition*, Chicago, Irwin/McGraw Hill.
- CASTELLS, M. (1989): *The informational city*, Cambridge, Ed. Blackwell.
- CASTELLS *et al.*, (1994): *Vers la Société de l' Information - Struture de l' Emploi dans les pays du G-7 de 1920 à 1990*, in *Revue Internationale du Travail*, nº1.
- CHANDLER, A. (1989): *Stratégies et Structures d'Emterprise*, França, Les Éditions d' Organisation.
- CHIAVENATO, I (1989): *Recursos Humanos*, S.Paulo, Editora Atlas, S. Paulo.
- CHISNALL, P. (1992): *Marketing Research*, 4th edition, McGraw Hill Marketing Series.
- CLARK, C.(1996): *Commmenet Entre Crétif dans le Travail*, Paris, Dunod.
- CIBORRA, C. (1993): *Technological change in the workplace*, in “On business and work”, Geneve, ILO.
- DANIELS, C. (1997): *Estratégias Empresariais e Tecnologias da Informação*, Lisboa, Caminho.
- DECAUDIN, J. (1991): *Stratégies de Publicité Internationale*, Paris, Les Editions Liaisons
- DIONÍSIO *et al.*, (1999): *Publicitor*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- DUCKER, P.(1993): *Gerindo para o futuro*, Lisboa, Difusão Cultural.
- EARL, M. (1996): *The Risk of Outsourcing IT*, in “Sloan Mangement Review”, Spring.
- ECO, H. (1989): *Como se faz uma tese em ciências humanas*, Lisboa, Editorial Presença.

- EDWARDS, A (1957): *Techniques of Attitude Scale Construction*, New York, Appleton-Century-Crofts, Inc.
- ESTRELA, R. (1996): *Centrais de Compra de Media- Génese e Perspectivas*, in "Revista Portuguesa de Marketing", número 2, IPAM.
- FARMER, J (1994): *The Advertising Industry and its Strategy*, London, IPA 75th Conference Speeches, IPA.
- FAUSTINO, P. (1998): *Gestão da Comunicação como Negócio e Recurso Estratégico das Organizações*, in Monografia final no âmbito do Master em Gestão da Imagem, Universidade Nova de Lisboa/Universidade Complutense de Madrid/GCI
- FAUSTINO, R. (1995): *Alianças Estratégicas na Banca*, Tese de Mestrado em Gestão, Lisboa, ISEG
- FERNANDES, A (1995): *Métodos e Regras para a Elaboração de Trabalhos Académicos e Científicos* (2ª Edição), Porto Editora.
- FERREIRA, et al, (1996): *Psicossociologia das Organizações*, Portugal, McGraw – Hill, Lda
- FERREIRA, et al, (1996) : *Entre a Economia e a Sociedade*, Celta Editora.
- FERREIRA, C. (1991): *Novas Tecnologias e Tendências de Mudança Organizacional do Trabalho*, in "Organizações e Trabalho", nº5/6, Lisboa.
- GUEST, D. (1987): *HRM e Industrial Relation*, In "Journal of Management Studies", Maio
- GUZMÁN, J. (1993): *Teoria Geral do Sistema Publicitário*, Madrid, Editorial Tecnos.
- GUSTAVSEN, B. (1986): *L'organisation de l'Enterprise Évolue: verss une plus grand soupless*, in "Revue Internationale du Travail", nº 4 .
- HAIGH, D. (1984): *Re-inventing your Agency*, London, IPA 75th Conference Speeches, IPA.
- HALINEN, A (1997): *Relationship Marketing in Professional Services – A study of agency-client dynamics in the advertising sector*, London and New York, Routledge Advances in Management and Business Studies,
- HAMMER et al, (1993): *Re-engineering the Corporation*, London, Brearly Publishing.
- HANDY, C. (1989): *The Age of Unreason*, London, Arrow.
- HANNON, T. (1994): *Advertising Comes on stream in the IT Revolution*, in "Campaign", Setembro.

- HARMAN, P.(1994): *Strategic Personnel Resource Management Within The UK Advertising Industry*, dissertation in Master Business Administration, England, University of Surrey.
- HART, N. (1995): *The Practice of Advertising* (4th ed.) Oxford, Butterworth-Heinemann.
- HÉRBERT *et al*, (1990): *Investigação Qualitativa – Fundamentos e práticas*, Lisboa. Instituto Piaget.
- HINTON, G. (1992): *Should agencies be the full service partners?*, London, IPA 75 th Conference Seepches.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (1999): *Inquérito - Piloto aos Serviços de Publicidade*, Portugal, 25 de Março.
- JACK, G. (1992): *Dictionary of Advertising* (second Edition), USA, NTC Publishing Group.
- JEFKINS, F. (1996): *Advertising*, (5 th Ed), Oxford, Made Simple Books.
- JOHNSON, G., SCHOLE, E.(1989): *Exploring Corporate Strategy*, London, Prentice Hall.
- KARGER, D. (1973): *La Publicidad, que es para qué*, Madrid, Editorial Index.
- KERSHAW, D. (1994): *Bean means business*, England, Agosto
- KLEPPNER, *et al*, (1988): *Advertising Procedure*, London, Prentice Hall.
- KOVÁCS, I., CASTILLO, J.(1998): *Novos Modelos de Produção-Trabalho e Pessoas*, Celta Editora.
- KOVÁCS, I, (1998): *Do mito aos riscos da globalização económica: elementos para um debate*, in “Formação, Trabalho e Tecnologia” – VII Encontro Nacional da APSIOT - Celta Editora.
- KOVÁCS, I. (1997): in “Manual de Sociologia do Trabalho e da Empresa”, Instituto Superior de Economia e Gestão/Universidade Técnica de Lisboa – Textos de Apoio.
- KOVÁCS, *et al*, (1994): *Mudança Tecnológica e Organizacional do Trabalho da Indústria Portuguesa*, Lisboa, SOCIUS/ISEG.
- KOVÁCS, *et al*, (1992): *Sistemas Flexíveis de Produção e Reorganização do Trabalho*, Lisboa, Edições CESO e PEDIP.
- KOVÁCS, I. (1989): *Introdução às Novas Tecnologias e à Gestão Participativa*, in “Organizações e Trabalho”, nº 1.



- KOVÁCS, et al (1985): *Uma gestão alternativa – Para uma Sociologia da Participação nas Organizações a partir de uma experiência portuguesa*, Lisboa, Relógio d'Água.
- KOTLER, P. (1991): *Marketing Management*, 7 th ed., New Iorq, Prentice-Hall.
- KUHN, T. (1970): *The Structure of Scientific Revolution*, 2ª Edição, University of Chicago Press.
- LATRE, J. (1995): *Centrales de Compra de Medios*, Pamplona, EUNSA, Ediciones Universidad de Navarra.
- LENDREVIE et al, (1985): *Le Publicitor*, Paris, Dalloz.
- LESNIAK, L. (1992): *The Agency of the Future*, in “Campaign”, Outubro.
- LESSARD, M. (1994): *Investigação Qualitativa – Fundamentos e Práticas*, Lisboa, Edição do Instituto Piaget.
- LEVITT, T. (1993): *The Globalization of Markets*, in “Harvard Business Review”, Maio-Junho
- LISBOA, Grupo (1994): *Limites à Competição*, (2ª Edição), Publicações Europa-América-
- LOPES, S. (1990): *Estratégia e Competitividade*, Rei dos Livros.
- LUSSATO, B. (1995): *Informação, Comunicação e Sistemas*, Lisboa, Dinalivro
- LYON, D. (1992): *A Sociedade da Informação*, Lisboa, Celta Editora.
- MACORMAS, I. (1992): *The Agency of the Future*, in “Caimpaing”, Outubro.
- MARTINS, C. (1999): *Publicitários comentam as campanhas do 25 de Abril*, in jornal “Público”, 25 de Abril
- MASO, J. (1994): *Estructuras de la Comunicación por Objectivos-Estructuras Publicitarias y de Relaciones Públicas*, Barcelona, Ariel Comunicación.
- MATELLART, A (1991): *La Publicidad*, Barcelona, Paidós.
- MAYLE, P: (1990): *Up The Agency*, London, Pan, Books.
- MARINET, P. (1989): *A empresa num mundo em mudança*, Lisboa, Ed. Sílabo.
- MASSUDA, Y. (1984) *La Sociedad Informatizada como Sociedad Post- Industrial*, Madrid, Fundesco Editorial Tecnos.

- MILLS, D. (1998): *Media Careers in Advertising*, London, Purple House.
- MISSÃO PARA A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO (1997): *Livro Verde para a Sociedade da Informação*, Lisboa, MSI, MCT, Lisboa.
- MINTZBERG, H. (1995): *Estruturas e Dinâmica das Organizações*, Coleção Gestão e Inovação, Série Ciências de Gestão, Lisboa, Dom Quixote.
- MONIZ, António (1996): *Forum Recursos Humanos 96 – O estado da arte de gerir pessoas em Portugal*, Lisboa.
- MORGAN, G. (1996): *Imagens da Organização*, S. Paulo, Editora Atlas
- MOUTINHO, L. (1999): *As malhas selectivas da Publicidade*, in “Notícias do Milénio”.
- NAISBITT, J. (1998): *Macrotendências*, Lisboa, Editorial Presença.
- NUNES, C. (1988): *Marketing em Portugal*, Lisboa, Texto Editora.
- OGILVY, D. (1993): *Ogilvy on Advertising*, Pan Books.
- OPPENHEIM. (1992): *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement*, London and New York, Printer Publisher.
- PETERS, T. (1996): *O Seminário de Tom Peters – Tempos loucos pedem empresas loucas*, Venda Nova, Bertrand Editora.
- PETERS, T., WATERMAN, R. (1992): *In Search of Excellence*, Nova Iorque, Harper and Row.
- PIQUET, S. (1987): *La Publicité dans L'action Commmmerciale*, Paris, Vuibert Gestion.
- PIRES, A (1992): *Marketing, Conceitos, Técnicas e Problemas de Gestão*, Editorial Verbo.
- PORTER, M. (1995): *Competitive Advantage*, Nova Iorque, Free Trade Press.
- QUIVY, R., CAMPENHOUDT., L. (1992): *Manual de Investigação em Ciências Sociais, (1ª Edição)*, Lisboa, Gradiva Publicações.
- REED, M. (1997): *Sociologia da Gestão*, Oeiras, Celta.
- REDONDO, J. (1993): *Estruturas Organizacionais – uma análise da literatura*, Tese de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- RING, J. (1993): *Advertising on Trial, Managing Your Agency for Effective Results*, in “Financial Times”, Pitman.

- RIVAS, G. (1989): *Estruturas Organizativas e Informação na Empresa*, Lisboa, Editorial. Domingos Barreira.
- RODRICK, A. (1993): *What it is and how to do it*, Th Ed, England, McGraw-Hill in Association with The Advertising Association.
- RODGERS, J. (1968): *Advertsing in the 21 st Century*, London, The Institute Practitioners in Advertising.
- RÚIZ, M. (1995): *Fundamentos de las Estructuras de la Publicidad*, Madrid, Editorial Síntesis.
- VASCONCELOS, S. (1999): *Ventos de Mudança*, Lisboa, Bertrand Editora.
- SAINSAULIEU, R. (1987): *Sociologie des Organizations et de l'Enterprise*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & Dalloz.
- SAURMAN, D., EKULUND, R. (1992): *Publicité et Economie de Marché*, Paris, Liberalia.
- SCHEIN, E. (1982): *Psicologia Organizacional*, Brasil, McGregor Prentice – Hall.
- SILVA, et al : (1987) *Metodologia das Ciências Sociais*, Edições Afrontamento.
- STOFFAES, C. (1992): *A Sociedade Hiperindustrial, in a Crise Mundial*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- TAPSCOTT et al: (1993): *Paradigm Shift*, Nova Iorque, McGraw – Hill.
- THOMAS, M. (1986): *Dicionário de Marketing*, Edições Sílabo.
- TORRES, A. (1984): *O Método no Estudo*, Lisboa, Ed. A Regra do Jogo.
- UCEDA, G. (1995): *Las Chaves de la Publicidad*, Madrid, Esic Editorial.
- VILLAFANE, J. (1992): *Imagem Positiva – A Gestão Estratégia das Empresas*, Madrid, Piramide.
- WILMSHURST, J. (1995): *The Fundamentals of Advertising*, London, Hienemann.

PRINCIPAIS PUBLICAÇÕES CONSULTADAS

- Revista *Marketeer* (1997 a 1999)
- Jornal *Briefing* (1996 a 1999)
- *Boletim da APAP* (1990 a 1999)
- Revista *Meios & Publicidade* (1998 a 1999)
- *Revista da Publicidade* (1998 a 1999)
- Revista *Marketing e Publicidade* (1998 a 1999)
- Revista *Fortunas & Negócios* (1995 a 1999)
- Revista *Exame* (1995 a 1999)
- Revista *Executive Digest* (1996 a 1999)
- Revista *Marketing Week* (1992 a 1999)
- Revista *Campaign* (1992 a 1999)
- Revista *Strategy* (1997 a 1999)
- Revista *Anuncios* (1997 a 1999)
- *Advertising Age* Review (1992 a 1999)
- *Semanário Económico* (1996 a 1999)
- *Diário Económico* (1996 a 1999)
- *Semanário Expresso* (1996 a 1999)
- *Diário de Notícias* (1996 a 1999)
- Jornal *Público* (1996 a 1999)
- *Journal of Marketing* (1996 a 1999)
- *Journal of Advertising* (1996 a 1999)